

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOPODÁŘSKÁ

Zhodnocení cenové strategie v konkrétním podniku

Evaluation of Pricing Strategy in Concrete Company

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Veronika Zamišková
Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Zamišková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení cenové strategie v konkrétním podniku**
Evaluation of Pricing Strategy in Concrete Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Aplikační část
 4. Shrnutí
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

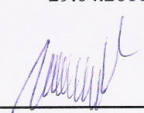
KŘENOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

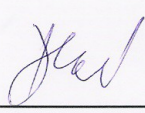
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 4, 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.,,

V Ostravě 27. dubna 2011

.....
Bc. Veronika Zamišková

Poděkování

Děkuji Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při vypracování diplomové práce. Zároveň děkuji Ing. Tomášovi Jelínkovi za ochotu a kvalitní spolupráci při vypracování diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	10
2.1 VYMEZENÍ CENOVÉ STRATEGIE	10
2.2 PŘÍSTUPY K TVORBĚ CENOVÉ STRATEGIE	18
2.2.1 <i>Cenová strategie při uvedení výrobků na trh</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>Cenová strategie v průběhu životního cyklu výrobku.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Strategie vztahu cena-kvalita</i>	<i>20</i>
2.3 CENOVÁ POLITIKA	22
2.4 CENA	22
2.4.1 <i>Funkce ceny.....</i>	<i>23</i>
2.5 METODY TVORBY CEN	25
2.5.1 <i>Nákladově orientovaná tvorba ceny.....</i>	<i>25</i>
2.5.2 <i>Metody stanovení cen orientované na konkurenci</i>	<i>28</i>
2.5.3 <i>Metody tvorby cen orientované na kupující</i>	<i>34</i>
2.4 VLASTNÍ POSTUP PŘI REALIZACI ZHODNOCENÍ CENOVÉ STRATEGIE	36
3 APLIKAČNÍ ČÁST	38
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	38
3.1.1 <i>Výrobní portfolio společnosti</i>	<i>39</i>
3.1.2 <i>Charakteristika matrace SÁRA klasik bavlna 60-80kg, 90x200cm.....</i>	<i>40</i>
3.2 NÁSTIN SOUČASNÉ CENOVÉ STRATEGIE FIRMY	41
3.2.1 <i>Specifikace cílů cenové strategie.....</i>	<i>42</i>
3.2.2 <i>Cílové segmenty zákazníků.....</i>	<i>43</i>
3.2.3 <i>Metoda tvorby cen pro matraci SÁRA klasik</i>	<i>43</i>
3.2.4 <i>Přístupy k tvorbě cenové strategie</i>	<i>44</i>
3.2.5 <i>Poskytované slevy a platební podmínky</i>	<i>45</i>
3.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	46
3.3.1 <i>Vyjednávací síla zákazníků.....</i>	<i>47</i>
3.3.2 <i>Hrozba substitutů</i>	<i>49</i>
3.3.3 <i>Vyjednávací síla dodavatelů.....</i>	<i>50</i>
3.3.4 <i>Rivalita konkurenčních firem v odvětví</i>	<i>51</i>

3.3.5 Hrozba vstupu do odvětví.....	53
3.3.6 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy	54
3.4 ZMAPOVÁNÍ KONKURENČNÍCH PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ	58
3.5 KALKULACE NÁKLADŮ MATRACE SÁRA KLASIK.....	59
3.6 REALIZACE TESTU CENOVÉ CITLIVOSTI	60
3.6.1 Výsledky testu cenové citlivosti veřejnosti	60
3.6.2 Výsledky testu cenové citlivosti zákazníků	62
3.6.3 Srovnání vnímaných cen veřejnosti a zákazníků	63
3.6.4 Model 3C pro stanovení ceny.....	65
4 SHRUTÍ.....	67
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	68
5.1 ZVOLENÁ CENOVÁ STRATEGIE.....	68
5.2 REALIZACE E-SHOPU.....	68
5.3 ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU NEBO INOVACE PRODUKTU	69
5.4 REALIZACE TESTU CENOVÉ CITLIVOSTI V PODNIKOVÝCH PRODEJNÁCH.....	69
5.5 VYŘAZENÍ VÝROBKU ZE SORTIMENTU	70
6 ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM ZKRATEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Pro kupujícího cena vyjadřuje určitou užitnou hodnotu, kterou získá zakoupením zboží/služby. Prodávající musí být schopen nabídnout zboží za cenu odpovídající jeho kvalitě a zároveň musí být přijatelná pro zákazníka. Tvorba cen je bezprostředně nelehkou záležitostí týkající se všech firem působících v tržním prostoru. Stanovit cenu na úrovni, kterou budou zákazníci vnímat jako optimální, není snadné. Při určování cen je zapotřebí vybudovat cenovou strategii, která bude v souladu s podnikovou strategií, bude odrážet požadavky zákazníků a disponovat určitou konkurenční silou.

S vývojem informačních technologií se mění i spotřebitelské chování. Kupující má výrazně snadnější přístup k informacím a tak možnost vyvíjet na výrobce určitý tlak. Přestože cena stále zůstává jedním z nejdůležitějších aspektů determinující ziskovost firmy, nabývají na významu faktory, které přímo s cenou nesouvisí, ale mohou jí značně ovlivnit. Jde například o kvalitu zboží, prestiž a image firmy, schopnost rychlé reakce na požadavky trhu apod.

Globalizační dění umožňuje obchodování prostřednictvím Internetu. Vznikla celá řada e-shopů nabízejících nepřehledné množství výrobků. Výhodou pro zákazníky jsou výrazně nižší ceny, než v kamenných obchodech, rychlost dodání zboží, široká nabídka, jednoduchost a pohodlí nákupu z domova. Značná míra populace tyto nákupy vyhledává právě za účelem koupě za nízké ceny. Mnohdy je celková cena i s dodáním zboží až do domu stále nižší, než v kamenných prodejnách. Tento fakt je zapříčiněn nízkými nákladovými položkami, které pro provoz e-shopu nelze srovnávat s náklady na chod kamenné prodejny. I když vznikem e-shopu se vytrácí osobní kontakt mezi kupujícím a prodávajícím, je pro řadu kupujících prioritou nejvýhodnější cena a pohodlný nákup. Pro spoustu firem se stal tento převrat v obchodování nutností změny přizpůsobit se tržním požadavkům.

Převyšující nabídka nad poptávkou determinuje značné množství firem působících v tržním odvětví. Konkurenční boj je neúprosný a na trhu přežívají pouze firmy, které pružně reagují na požadavky trhu a přizpůsobují jim své produkty i ceny. Kvalitně zpracovaná cenová strategie spolu s dalšími aspekty zvyšující konkurenceschopnost může pomoci firmě obstát na trhu.

Diplomová práce je rozdělená do dvou stěžejních částí. První z nich je kapitola teoreticko-metodologická východiska. V rámci této kapitoly jsou definovány základní pojmy týkající se cenové strategie, dále jsou vymezeny přístupy tvorby cenové strategie a metody tvorby cen. Druhá část práce je aplikační. Zde bude nastíněna stručná charakteristika společnosti zabývající se výrobou nábytku a zhodnocením současné cenové strategie. Pomocí Porterova modelu pěti dynamických konkurenčních sil bude provedena analýza konkurenčního prostředí. Následovat bude srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty a realizován holandský test cenové citlivosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit cenovou strategii podniku zabývající se výrobou a prodejem nábytku. Zhodnocení konkurenčních sil jistého podniku bude realizováno prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a zhodnocení cenové strategie u vybraného výrobku se uskuteční na základě testu cenové citlivosti. Prostřednictvím analýzy pěti konkurenčních sil dojde ke zmapování pozice firmy v odvětví a srovnání s hlavními konkurenty. Test cenové citlivosti je zaměřen na zjištění, zda skutečná cena zvoleného výrobku odpovídá vnímání oslovených respondentů a zda se liší vnímání cenové hladiny široké veřejnosti od vnímání samotných zákazníků firmy. Na základě získaných výsledků budou učiněny příslušné závěry a navržena tomu odpovídající doporučení.

2 Teoreticko-metodologická východiska

Kapitola je zaměřena na specifikaci základních pojmů vztahujících se k odbornému tématu cenová strategie. Dále jsou nastíněny přístupy k tvorbě cenové strategie a v závěru definovány metody tvorby cen. V řešené problematice se opírám především o autory těchto literárních pramenů [1], [2], [3], [4], [5], [8], [9], [12], [17].

2.1 Vymezení cenové strategie

Strategii podniku lze chápat jako dokument obsahující stanovené dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění těchto konkrétních cílů. Tato definice je však kritizována, protože předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitý cíl.

V moderním pojetí je strategie definovaná jako připravenost podniku na budoucnost. Strategie obsahuje dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nutných pro splnění daných cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [2]

Z toho vyplývá, že pojem strategie úzce souvisí s cíli, které se firma svou činností snaží naplnit. Cíl lze definovat jako žádoucí budoucí stav, kterého se společnost snaží dosáhnout. Stanovení firemní strategie pak vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou bude tohoto cíle dosaženo. Dá se proto říct, že vytvořená strategie předurčí budoucí činnost podniku, jejíchž realizací dojde k naplnění podnikových cílů. Cíle vymezené ve strategii, by měly splňovat podmínky SMART. Jednotlivá písmena v akronymu popisují jednotlivé požadované vlastnosti cílů:

Stimulating – cíle by měly být specifické,

Measurable – dosažení cíle či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

Acceptable – cíle by měly být přijatelné neboli akceptovatelné všemi stranami v podniku,

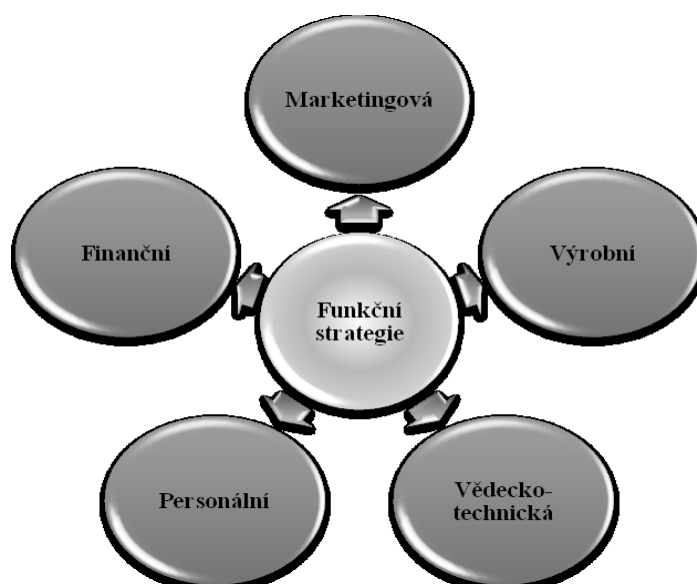
Realistic – cíle musí být reálné,

Timed – cíle by měly být blíže specifikované v čase. [10]

Podnikovou strategii je potřeba vždy naplánovat a realizovat tak, aby vedla ke zvýšení výkonnosti podniku. Samotná strategie by měla uspokojovat zájmy vlastníků i zájmy zaměstnanců.

Z hlediska podnikové hierarchie jsou strategie vymezeny do tří úrovní. První úroveň tvoří podnikatelská strategie, následuje podniková strategie, na třetím stupni se nachází funkční strategie. Funkční strategie blíže konkretizují a detailizují podnikatelskou strategii a stanoví, jak mají být řízeny funkční aktivity. Přehled funkčních strategií znázorňuje obrázek 2.1.

Obr. 2.1 Přehled funkčních strategií



Zdroj: přepracováno z Křenovský, Vykypěl

Z obrázku je patrné, že jednou z funkčních strategií je finanční strategie, která v sobě mimo jiné zahrnuje strategii cenovou. Cenovou strategii lze obecně vymezit jako ucelený postup práce s určitou výši ceny za účelem dosažení předem stanoveného dlouhodobého, respektive střednědobého cíle. [13]

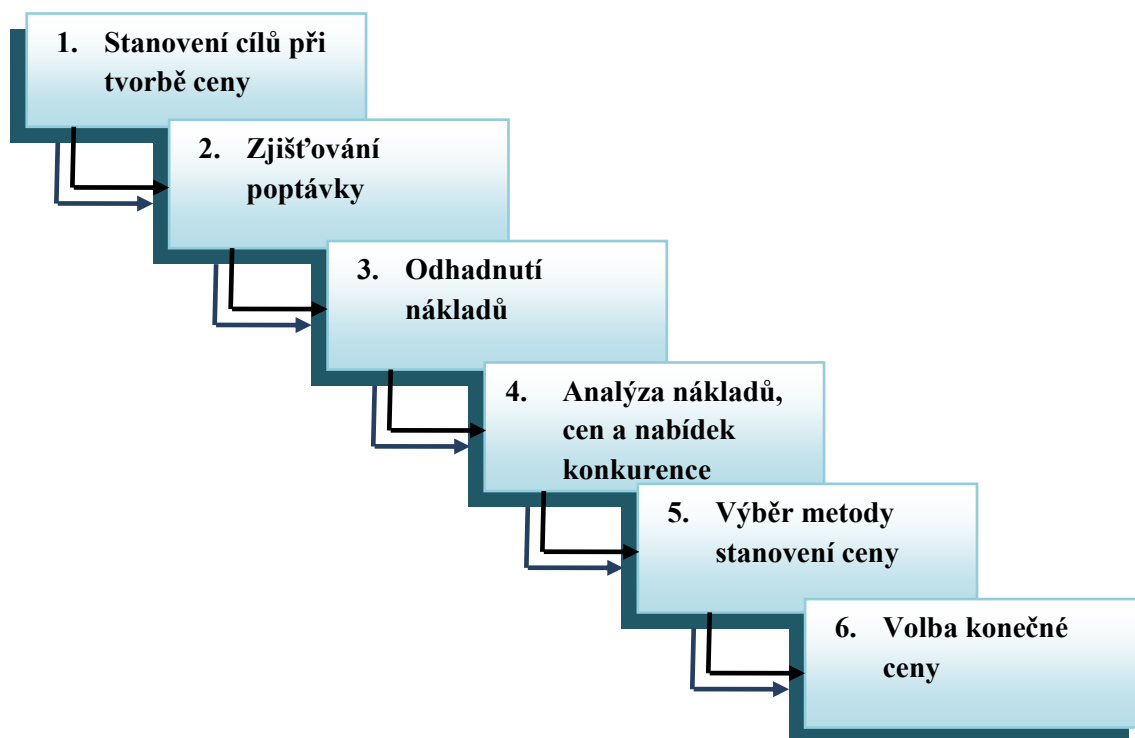
Vypracování cenové strategie není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje komplexní přístup s využitím veškerých poznatků v oblasti tvorby a realizace cenové strategie.

Mezi charakteristické znaky cenové strategie patří:

- ✓ v případě, kdy největší konkurent má jinou nesrovnatelnou skladbu nákladů, jiné cíle, odbytové možnosti, finanční zdroje apod., firma upouští od sledování úrovně jejich cen;
- ✓ využívání nových metod pro tvorbu cen, které jsou založeny na aktivním zapojení špičkových pracovníků firmy, zapojení nejvěrnějších zákazníků, zjišťování a využívání názorů skupin obyvatelstva na nový výrobek;
- ✓ docílení vysoké kvality výrobků, což v zásadě vede k vyšší ceně;
- ✓ ústup od určování cen na základě nevyhnutelnosti dosažení předpokládané výši zisku na příslušný objem statků, respektive investovaný kapitál;
- ✓ nutnost předvídat odvětvové působení a tlak konkurence;
- ✓ vypracování perspektivního plánu činnosti na trhu v různých variantách včetně uplatnění diferenciací cen z různých důvodů. [6]

Autoři Kottler a Synek uvádí ve svých publikacích šest základních kroků procesu stanovení ceny. Jednotlivé kroky jsou zachyceny v následujícím obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Kroky stanovení cenové strategie



Zdroj: přepracováno viz Synek

Ad 1) Stanovení cílů při tvorbě ceny

Celý proces tvorby ceny se odvíjí od stanovení cílů cenové politiky firmy. Čím jasnější cíle si firma zvolí, tím jednodušší bude stanovení ceny. Pomocí tvorby cen společnosti mohou sledovat pět hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktu.

Přežití – tento cíl si kladou firmy zejména v okamžiku výskytu určitého problému např. nadměrné kapacity, měnící se přání kupujících, při výskytu silné konkurence apod. V tomto případě je typickým rysem stanovení nízkých cen na pokraji variabilních nákladů. Dokud ceny pokrývají variabilní a část fixních nákladů, zůstává společnost ve hře. Tento cíl se však jeví pouze jako krátkodobý. Z dlouhodobého hlediska firmě bez přidané hodnoty hrozí zánik.

Maximální současný zisk – předpokladem stanovení tohoto cíle je, že podnik zná funkci své poptávky i svých nákladů. Odhadnout tyto poznatky je v reálu velmi složité. I přesto lze nalézt mnoho společností, které stanovují ceny tak, aby maximalizovaly současné zisky.

Maximální tržní podíl – firmy s tímto cílem obvykle stanovují ceny na nejnižší možné úrovni za předpokladu, že je trh velmi citlivý na ceny. Častěji vyskytovaným cílem je však získat pouze konkrétní část podílu na trhu. Snahou firem je nalézt takovou cenu, která zvýší její dosavadní postavení v odvětví.

Maximální „sbírání smetany“ z trhu – tento cíl je spojen s vysokými cenami, kterých využívají převážně firmy s novou technologií. Vysoká míra zisku tak přináší maximální sbírání smetany z trhu. Tato strategie je účinná, pokud je vysoká poptávka po produkci, vysoké ceny nepřilákají na trh nové konkurenty nebo pokud vysoká cena signalizuje image vysoké kvality.

Vedoucí postavení v kvalitě produktů – na trhu se vyskytují také společnosti, které si kladou za cíl stát se lídrem v kvalitě výrobků nebo služeb. Firmy se snaží spojit vysokou cenu s prvkem kvality, luxusu a věrností zákazníka. [9]

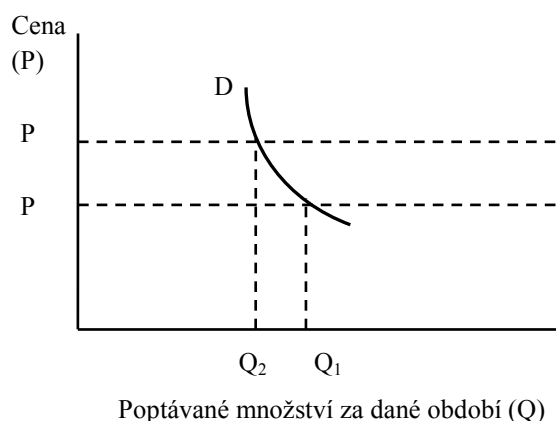
Ad 2) Zjišťování poptávky

Různé ceny představují různé poptávané množství. V tomto kroku by se firma měla zabývat citlivostí spotřebitelů na ceny, zejména pochopit, co citlivost ovlivňuje. Obecně platí, že lidé jsou nejvíce citliví na změny cen u výrobků, které kupují často. Společnosti samozřejmě dávají přednost zákazníkům méně citlivým na cenu. K odhadu křivek poptávky lze využít například tyto metody:

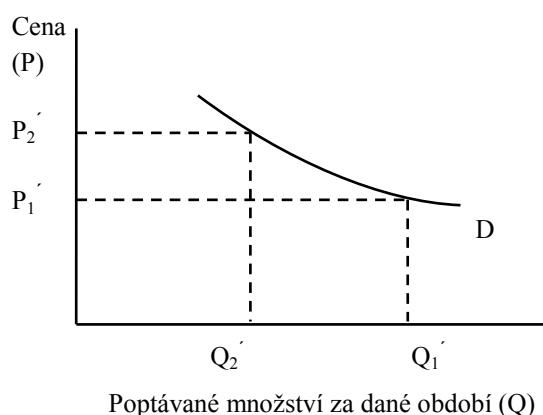
- ✓ **statistická analýza** minulých cen, prodaného množství a dalších faktorů může odhalit jejich vzájemné vztahy
- ✓ **cenové experimenty**
- ✓ pomocí **výzkumu** lze zjišťovat například jaké množství si zákazníci koupí při odlišných cenách apod.

Každá cena stanovená firmou povede k odlišné úrovni poptávaného množství. Vztah mezi výší ceny a poptávaným množstvím znázorňuje křivka poptávky na obrázku 2.3 část A. Křivka poptávky (D) znázorňuje počet jednotek, které trh nakoupí za určité období při různých cenách. V obvyklém případě je vztah mezi cenou (P) a poptávaným množstvím (Q) inverzní. Což znamená čím vyšší cena, tím nižší poptávané množství. Pokud tedy firma zvýší cenu z P_1 na P_2 , dochází k poklesu prodeje (poptávaného množství z Q_1 na Q_2). Zákazníci s omezeným rozpočtem pravděpodobně při vysoké ceně nakoupí méně výrobků.

Obr. 2.3 Neelastická a elastická poptávka



A. Neelastická poptávka



B. Elastická poptávka

Zdroj: viz Kotler (2007, str. 759)

Cenová elasticita poptávky

Cenová elasticita poptávky vyjadřuje, jak je poptávka citlivá na změnu ceny. Nyní se vrátíme k výše uvedenému obrázku 2.3. V části A je patrné, že zvýšení ceny z P_1 na P_2 vede k malému poklesu poptávaného množství z Q_1 na Q_2 . Pokud se tedy poptávané množství při změně ceny téměř nezmění, hovoříme o **neelastické poptávce**. Část B zachycuje podobné zvýšení ceny z P_1 na P_2 , které však vede k velkému poklesu poptávaného množství z Q_1 na Q_2 . Změní-li se poptávané množství výrazně se změnou ceny, hovoříme o **elastické poptávce**. Pro výpočet cenové elasticity je dán následující vzorec.

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}} \quad (1.1)$$

Cenovou elasticitu ovlivňuje řada faktorů. Kupující jsou méně citliví na cenu například, nakupují-li jedinečný produkt s vysokou kvalitou, image apod. Dále může být kupující ovlivněn faktem, že produkt nemá blízký substitut nebo je těžko dostupný. [8]

Ad 3) Odhadnutí nákladů

Jak již bylo zmíněno, náklady vytváří spodní hranici stanovení ceny. Snahou firem je pokrýt cenou veškeré vynaložené náklady na finální produkt. Avšak to ještě neznamená, že cena pokrývající celkové náklady firmě přinese zisk. Společnost disponuje se dvěma skupinami nákladů. První z nich tvoří náklady fixní, které nejsou závislé na objemu produkce nebo příjmu z prodeje (úroky, nájemné apod.). Druhou skupinou jsou náklady variabilní neboli přímo závislé na objemu výroby (př. náklady na materiál). Celkové náklady firmy vzniknou součtem fixních a variabilních nákladů. Cílem firmy by mělo být eliminovat náklady na co nejnižší úroveň při zachování vysoké kvality výrobků.

Ad 4) Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů

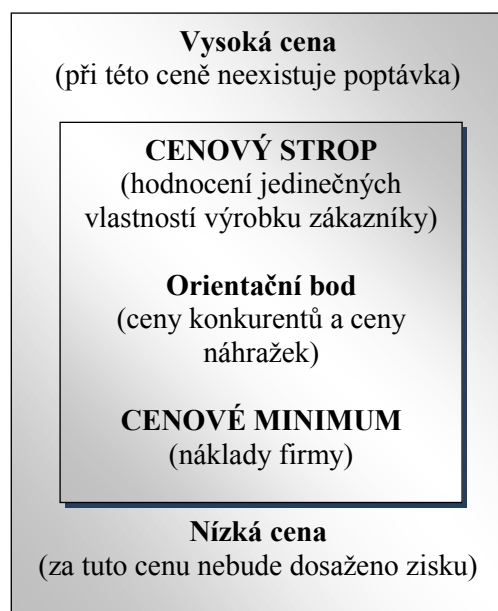
Spolu s kalkulovanými náklady a určenou tržní poptávkou musí firma vzít v úvahu náklady, ceny a možné cenové reakce konkurentů. V tomto směru je nutno se zaměřit na nejvýznamnějšího konkurenta. Zákazník, který uvažuje o koupi produktu, má možnost rozhodovat se mezi konkurenčními produkty. Je zřejmé, že srovnává užité vlastnosti i ceny

výrobku. Nabízí-li firma něco, co konkurenční firma neposkytuje, lze daný prvek k ceně přičíst. [9]

Ad 5) Výběr metody stanovování cen

Po zjištění tzv. 3C (Cost – náklady firmy, Competition – ceny konkurentů, Consumer – zákaznickovo vnímání hodnoty) je společnost schopna stanovit cenu. Na obrázku 2.4 jsou znázorněny tři hlavní úvahy při tvorbě cen.

Obr. 2.4 Model 3C pro stanovování cen



Zdroj: přepracováno z Kotler (2007, str. 482)

Cenové minimum je dáno výrobními náklady firmy. Ceny konkurentů a cena náhražek poskytují orientační bod. Cenový strop je určen vnímáním hodnoty výrobku zákazníky. Společnost poté volí metodu tvorby cen, která bere v úvahu jeden nebo více z těchto tří prvků. Metody tvorby cen jsou blíže specifikovány v kapitole 2.5.

Ad 6) Volba konečné ceny

Konečnou cenu by firmy neměly vyčíslit pouze na základě určité metody pro stanovení cen, ale také je nutné vzít v úvahu další faktory jako vliv ostatních marketingových

aktivit, pricingovou politiku společnosti, tvorbu cen sdílením přínosů a rizika i dopad cen na jiné strany.

Vliv ostatních marketingových aktivit – konečná cena musí zohledňovat kvalitu značky a reklamu ve vztahu ke konkurenčním rivalům. Výzkumem bylo dokázáno, že nejvyšší ceny si účtují firmy, které mají značku s vysokou relativní kvalitou a relativně vysoký rozpočet na reklamu. Naopak společnosti se značkou s nízkou kvalitou a nízkým rozpočtem na reklamu si zpravidla účtují nejnižší ceny.

Pricingová politika společnosti – cena musí být konzistentní s cenovou politikou společnosti. Cílem cenové politiky firmy je zajistit, aby ceny byly přijatelné pro zákazníky a zároveň přinášely zisk.

Tvorba cen sdílením přínosů a rizika – prodávající se mohou setkat s tím, že zákazník nechce přijmout návrh kvůli vysoké úrovni vnímaného rizika. Společnost však může nabídnout absorpci části nebo celého rizika, pokud plně neposkytne slíbenou hodnotu.

Dopad cen na další strany – výrobce musí rovněž zvážit reakce ostatních stran na připravované ceny. Zejména jak budou reagovat distributoři, dealeři, konkurenti, zákazníci apod. [9]

V samotném závěru by firmy neměly opomenout zvážit rabatovou politiku a dodací podmínky. Tyto dva faktory úzce souvisí se stanovením ceny produktů/služeb. Rabatová politika spočívá v poskytování slev ze základní ceny produktů za určitých předpokladů. Pokud hovoříme o cenovém rabatu, nejedná se o stanovení nové ceny. Cenový rabat vymezuje určitou výši slevy ze všeobecně platné ceny a je nástrojem diferencované tvorby cen.

Při využití diferencovaných cen je nutné respektovat tyto náležitosti:

- ✓ u různých segmentů trhu musí být odlišná cenová pružnost (cenová elasticita)
- ✓ zvolené segmenty musí být oddělené
- ✓ nesmí dojít k porušení legislativy (nesmí se projevit cenová diskriminace)

Na základě stanovených cílů firmy se člení rabaty takto:

- ✓ **Množstevní rabaty** – v tomto případě se sleva stanovuje na výši odebraného množství. Hlavním cílem je zde podněcovat odběratele k vyššímu jednorázovému odběru, což zároveň vede k odstranění fixních nákladů spojených s opakovanými dodávkami malého množství produktů.
- ✓ **Funkční rabaty** – stanovují velikost obchodní srážky, která slouží k úhradě výkonů poskytovaných zprostředkovatelům v oblastech jako je například skladování, distribuce a péče o zákazníka.
- ✓ **Časově podmíněné rabaty** – jsou stanovovány zejména při zavádění výrobků na trh s cílem přilákat kupující k první koupi nebo při snaze proniknout na nové trhy. Do této kategorie řadíme i mimosezónní rabat. Ten je zaměřen na přiměřené využití podnikových kapacit a plynulejší prodej v nesezónním období.
- ✓ **Věrnostní rabaty** – jsou poskytovány zákazníkům s častou periodou objednávání. Cílem je vychovat a udržet si věrného zákazníka a zabezpečit stabilní výši obrátu.

Vytvoří-li firma dobrou modifikaci dodacích podmínek, může tím získat určitou konkurenční výhodu. Dodací podmínky determinují rozsah a časovou stránku povinností vznikající prodávajícímu v souvislosti s dodávkou zboží. K základním prvkům dodacích podmínek lze zařadit rozsah (objem) dodávky, termín dodávky, způsob a místo doručení dodávky, úhradu přepravních nákladů a pojištění dodávky, právo na výměnu dodaného zboží. S dodacími podmínkami úzce souvisí také platební podmínky. Platební podmínky determinují okolnosti úhrady nákupní ceny. Při definování platebních podmínek se definují zejména tyto faktory – lhůty splatnosti, skonto (srážka při platbě v hotovosti), úroky při zpožděné platbě, poskytování prodejních úvěrů apod. [16]

Výše zmíněné uspořádání jednotlivých kroků pro stanovení ceny není striktně závazné. Důležitá je komplexnost a obsahová stránka všech kroků.

2.2 Přístupy k tvorbě cenové strategie

Podniky před tvorbou cenové strategie musí zvážit jaký typ strategie zvolit. Rozhodnutí je ovlivněno zejména následujícími skutečnostmi – stanovenými cíli, kterých chce podnik

cenovou strategií dosáhnout, charakterem daného trhu a tržní situací, obdobím cyklu životnosti produktu, kvalitou výrobku i jeho použitím.

2.2.1 Cenová strategie při uvedení výrobků na trh

Podnik vstupující na trh s novým produktem stojí před nelehkým a důležitým rozhodnutím, kterým je stanovení ceny. S rozhodnutím souvisí celá řada faktorů. Obecně lze volit strategii nízké nebo vysoké ceny.

Rozhodne-li se podnik stanovit **strategii vysoké ceny**, má na výběr ze dvou forem:

- ✓ *Strategie dosažení prémiové ceny* – cílem této strategie je dlouhodobé udržení vysoké ceny produktu. Prémiová cena je spojována s výbornou kvalitou a existující image výrobků.
- ✓ *Strategie tzv. sbírání smetany (skimming)* – jde o stanovení vysokých zaváděcích cen, pomocí kterých chce podnik docílit vysokého hospodářského výsledku. Firmy, jež sbírají smetanu z trhu, dosahují vysokých zisků. Předpokladem volby této strategie není pouze vysoká kvalita nového výrobku, nýbrž také celkové pozitivní image a prestiž firmy na trhu. Jedná se především o strategii, kterou volí prestižní a inovativní firmy. [13], [18]

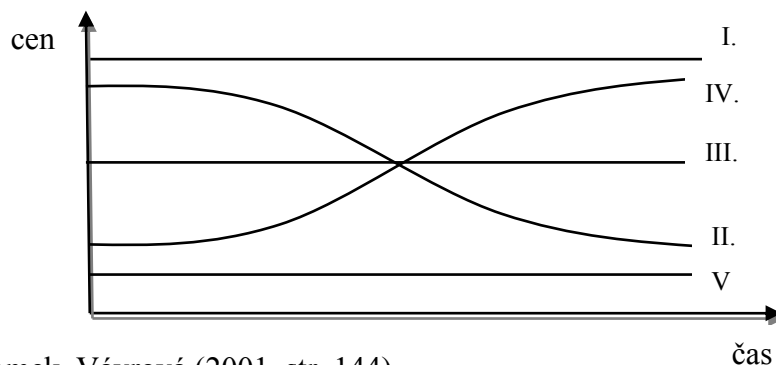
U **strategie nízké ceny** se setkáváme s těmito podobami:

- ✓ *Strategie cenové penetrace* – neboli strategie cenového pronikání. Cílem je snaha o vytlačení stávající konkurence, vytvoření bariér pro nové potenciální konkurenty a vytvoření cenového image. Předpokladem je využití kapacit a snížení variabilních nákladů tak, aby se při nízkých cenách dosáhlo širokého prodeje výrobků.
- ✓ *Strategie podpory prodeje* – cílem je získat výhodu přednosti před konkurencí. Tato strategie může být stanovena jak při uvádění výrobku na trh, tak v celém průběhu jeho životního cyklu. [18]

2.2.2 Cenová strategie v průběhu životního cyklu výrobku

Strategie, které lze stanovit v souvislosti s uvedením výrobku na trh a průběhem cyklu životnosti výrobku znázorňuje obrázek 2.5.

Obr. 2.5 Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti produktu



Zdroj: Tomek, Vávrová (2001, str. 144)

Obrázek determinuje následující typy strategií:

- ✓ *Strategie trvale vysoké ceny (I.)* – je uplatňována u výrobku s trvale vysokou kvalitou. Vysoká cena je v praxi zpravidla spojována s výraznou komunikační politikou, menším počtem nabízených produktů a exkluzivním charakterem nabídky.
- ✓ *Strategie nastartování vyšší ceny (II.)* – jde o vyšší cenu, která je postupně v průběhu cyklu životnosti snižována. Nejprve jsou osloveny exkluzivní skupiny zákazníků, později pak širší segment kupujících.
- ✓ *Strategie trvale průměrné ceny (III.)* – se stanovuje u produktů, jejichž kvalita přísluší užité hodnotě, avšak produkt není ničím výjimečný.
- ✓ *Strategie nastartování nižší ceny (IV.)* – na začátku cyklu je cena na nižší úrovni, v průběhu životního cyklu dochází k jejímu postupnému narůstání.
- ✓ *Strategie trvalé nízké ceny (V.)* – je obvyklá u výrobků běžné spotřeby. [19]

2.2.3 Strategie vztahu cena-kvalita

Během posledních deseti let, je zaznamenána zásadní změna přístupu spotřebitelů k ceně a kvalitě. Mnoho firem změnilo své přístupy k oceňování výrobků se snahou uvést je do souladu s měnícími se ekonomickými podmínkami a vnímáním spotřebitelských cen. Obchodníci se snaží nalézt tu správnou kombinaci kvality výrobků a dobrých služeb za odpovídající cenu. [1]

Zde se strategie stanovuje na základě vztahu ceny a kvality produktu (služby). Je patrné, že zákazník vnímá s určitou výši ceny příslušnou kvalitu produktu. Na druhé straně firmě vzniká vztah mezi kvalitou a náklady, které vynaloží na výrobu produktu. Strategie se člení na:

- ✓ *Strategie vysokých cen* – ve vztahu s kvalitou stanovují zejména firmy, které mají vybudovanou kladnou image a na trh dodávají vysoce kvalitní produkty. Tento fakt však musí vnímat zákazníci a výrobky s vysokou cenou kupovat s dojmem, že cena odpovídá vysoké kvalitě zboží.
- ✓ *Strategie středních cen* – tato strategie je využívána u tzv. standardního zboží. Ceny se nepohybují ani ve vysoké ani v příliš nízké relaci. Volba této strategie by pro firmu mohla znamenat maximalizaci obrátu díky cen, které jsou dostupné široké škále zákazníků.
- ✓ *Strategie nízkých cen* – je spojována s relativně nízkou kvalitou zboží. Zákazník kupující zboží za nízkou cenu podstupuje určité riziko spojené právě s kvalitou zboží. Tento typ strategie realizují především organizace poskytující spotřební zboží, které slouží k uspokojení určité dočasné potřeby. Prostřednictvím nízkých cen se firma snaží docílit maximálního prodeje. [13]

Strategie vznikající ze vztahu kvalita/cena lze vyjádřit pomocí tzv. matice 3x3. Tato matice je zobrazena v následujícím obrázku 2.6.

Obr. 2.6 Strategie na základě vztahu kvalita/cena

		Cena		
		vysoká	střední	nízká
Kvalita	vysoká	prémiová	proniknutí	velmi výhodné koupe
	střední	nadsazené ceny	průměrná	výhodné koupe
	nízká	„urvi a uteč“	podřadné zboží	levné zboží

Zdroj: Tomek, Vávrová (2001, str. 146)

2.3 Cenová politika

Cenová politika zahrnuje celý proces systematického rozhodování o cenách, který po poznání výchozí situace začíná vytyčením marketingových cílů a strategií, od nichž se dále odvíjí cíle cenové politiky, následuje nadefinování cen, cenové struktury a podmínek, jimiž jsou tyto ceny poplatné za nepřetržitý monitorování situace nejen ve vlastní firmě, ale také vzhledem ke změnám na vnějším marketingovém prostředí firmy. [13]

Do cenové politiky se zahrnují všechna na trh zaměřená opatření a rozhodnutí týkající se ceny produktu (služeb), které jsou předmětem směny na trhu. Je patrné, že cenová politika značně ovlivňuje hospodářský výsledek firmy. Z pohledu konkurenčních vztahů firem patří tato politika do předních pozic neutajovanějších částí podnikatelské politiky. Cenová politika je značně ovlivňována legislativou. [19]

Stanovení ceny pro konkrétní výrobek není jednorázovou záležitostí. Jde o proces, který začíná již v období vývoje nového produktu a prochází skrz všechny fáze životního cyklu výrobku na trhu. Zaručeně „správný recept“ pro tvorbu cen neexistuje. Cenová politika zahrnuje procesy rozhodování o cenách nejen nových výrobků, rovněž již existujících výrobků podniku. Prvotní roli pro vedení úspěšné politiky podniku vůči trhu sehrává především správné stanovení cenové strategie a cen výrobků nově vstupujících na trh. [19]

2.4 Cena

V literárních pramenech jsou definovány nejrůznější formulace ceny, avšak v konečném pojetí jde vždy o vyjádření určité hodnoty. Správné stanovení ceny zboží a služeb má v dnešním globálním prostředí významný vliv na hospodaření podniku.

Dle Zákona č. 526/1990 Sb. (zákon o cenách) je cena determinována jako: „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží nebo zjištěná podle zvláštního předpisu k jiným účelům než k prodeji.“ [25] Zákon dále upravuje regulaci a kontrolu cen zboží pro tuzemský trh, cenovou evidenci, cenové informace atd.

Cenu lze definovat jako peněžité vyjádření hodnoty statků a služeb. Cena každého výrobku, služby se může od hodnoty lišit. Pokud je poptávka a odbyt vyšší pak lze stanovit

i vyšší cenu. Jeli tomu naopak, poptávka je mizivá nutí to výrobce stanovit cenu pod úroveň hodnoty produktu (služby). Z toho můžeme usoudit, že se v ceně odráží zájmy dvou subjektů trhu a to prodávajících a kupujících. [6]

Dle P. Kotlera je cena v nejužším slova smyslu částka zaplacená za produkt nebo službu. V širším pojetí je cena součtem všech hodnot, kterých jsou zákazníci ochotni se vzdát, aby získali užitek z koupě výrobků nebo služby. [1]

Cena je faktor, který intenzivně ovlivňuje poptávku po daném statku, utváří určité postavení firmě na trhu i postavení vůči konkurentům. Má také určitý informační význam pro kupující a podléhá regulaci. [5]

Z pohledu marketingu je cena pojímána jako jeden z prvků marketingového mixu dotvářející charakter produktu.

Za cenu lze také považovat peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnotu za poskytované plnění.

Lze také říci, že cena je jedním z podstatných faktorů v rozhodovacím procesu kupujícího. Stanovení ceny a sledování cen je tak pro firmu velmi podstatnou záležitostí, která by neměla být podceňována. Cena jakožto operativní nástroj doprovází produkt po celou dobu jeho životnosti.

2.4.1 Funkce ceny

Pomocí takzvaných základních funkcí cen lze vyjasnit podstatu cen a jejich působení v tržní ekonomice. Při konstatování těchto funkcí je nutno brát v potaz jejich historický vývoj a zároveň na ně nahlížet komplexně. Obsah i forma projevu funkcí cen se s časem vyvíjí a mění. Ceny plní své funkce v určitém ekonomickém prostředí, jehož významným rysem je typ ekonomického mechanismu. Tento mechanismus utváří modelové, teoretické řešení, které je odlišné od reálně existující ekonomiky. Ceny mají tyto základní funkce: regulační, rozdělovací, alokační, informační a kriteriální. Tato základní charakteristika funkcí cen je typická pro podmínky dokonale konkurenčního trhu. [7]

Mezi základní funkce ceny lze řadit:

1. **Regulační** – základní funkce ceny, cena jako tržní regulátor dvou základních tržních sil (nabídky a poptávky)
2. **Rozdělovací** (distribuční) – ceny jsou nástrojem rozdělování důchodů v ekonomice, jsou podstatným prvkem utvářející výši příjmů, nákladů a tím i zisku
3. **Alokační** – na základě cen se ekonomické subjekty rozhodují v souvislosti s investiční činností o umístění (alokaci) zdrojů
4. **Kriteriální** – cena je jedním z důležitých faktorů při rozhodování o koupi daného statku či služby
5. **Informační** – cena poskytuje informace o tržní situaci, zejména o nabídce a poptávce. Ceny reagují na změny podmínek na trhu. Růst cen signalizuje ekonomickou nestabilitu trhu, způsobenou růstem rozsahu poptávky nebo naopak poklesem rozsahu nabídky [4], [7]

V řadě odborných publikací se lze setkat s odlišným řazením těchto funkcí i s rozšířeným výčtem funkcí cen např.:

1. **Racionalizační** – cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky
2. **Evidenční** – cena je měřítkem ekonomické činnosti, tato funkce cen slouží především pro účely účetní evidence.
3. **Oceňovací** – cena vyjadřuje, jak spotřebitel oceňuje výrobky a služby. Cena poptávky stanovuje, ochotu domácností se zříci jiných užitků. Udává tedy hodnotu statků a služeb a stává se tak horní hranicí ocenění zboží. Cena nabídky pak oceňuje zboží a služby z pohledu výrobce, představuje tak náklady na výrobu. Cena nabídky tvoří spodní hranici ocenění.
4. **Koordinační** – poptávku a nabídku uvádí do rovnováhy cenový mechanismus. Ceny tak koordinují výkyvy jak na straně poptávky, tak na straně nabídky.
5. **Substituční** – v případě existence dvou a více produkčních faktorů, může podnik substituovat mezi oběma z nich. Např. zvýší-li se cena práce, podnik se snaží zapojit dodatečný fixní kapitál. Substituční procesy při změně ceny registrujeme i na straně poptávky.
6. **Inovační** – cena představuje podněty k rozvoji nových technologií [20]

2.5 Metody tvorby cen

Vznikl značný počet metod, pomocí kterých může firma stanovit cenu produktu. Mezi tři základní skupiny řadíme:

1. Metody orientované na náklady
2. Metody orientované na poptávku
3. Metody orientované na konkurenci

Již méně využívané jsou například tyto metody:

- ✓ cena jako vyjádření hodnoty zákazníkem
- ✓ následování cen konkurence
- ✓ stanovení ceny respektující návratnost investic
- ✓ stanovení ceny se zřetelem na možnosti uzavření kontraktu
- ✓ stanovení ceny podle velikosti poptávky
- ✓ stanovení ceny s ohledem na náklady [9]

V následující části budou blíže charakterizovány výše zmíněné tři základní metody tvorby cen. Tyto metody jsou v praxi společnostmi aplikovány nejčastěji a záleží na každé z nich, kterou metodu zvolí. Lze je také vzájemně kombinovat.

2.5.1 Nákladově orientovaná tvorba ceny

Vychází z propočtů kalkulací úplných nebo neúplných nákladů a z dalších postupů, které využívají vhodně upravené údaje o nákladech. Po zjištění určité výše nákladů se připočítává míra zisku. [7]

Snahou firem je stanovit takovou výši ceny, aby pokryla náklady na výrobu, distribuci, propagaci výrobku, prodej produktu a zároveň přinášela určitou míru zisku. Konečné zákazníky nezajímá výše nákladů, které do kalkulace výrobce i prodejce zahrnují. Kupující zajímá až konečná cena produktu, kterou srovnává s užitnou hodnotou. Firmy by proto měly usilovat o minimalizaci nákladů při zachování všech užitných funkcí produktu, které jsou požadovány zákazníkem.

Při tvorbě cen orientovaných na náklady se využívají zejména následující metody:

- a) kalkulace úplných nákladů;
- b) kalkulační porovnání;
- c) cenové normativy;
- d) stavebnicový způsob;
- e) parametrické metody;
- f) zisková přírážka k nákladové kalkulaci;
- g) kalkulace neúplných nákladů. [7]

Ad a) Kalkulace úplných nákladů počítá s jednotlivými položkami nákladů a obsahuje úplné vlastní náklady výkonu při daném objemu výkonu. V praxi se můžeme setkat také s názvem individuální kalkulace či absorpční. Tento typ kalkulace je vhodné použít pro dlouhodobé finanční rozhodování. Jak již bylo zmíněno, vyjadřuje skutečné úplné vlastní náklady při daném objemu výkonů. Při využití této kalkulace se na kalkulační jednici přiřazují náklady jednicové i režijní. Jednicové náklady souvisí přímo s podnikovým výkonem, díky tomu je lze poměrně přesně kalkulovat. Naopak režijní náklady nelze vymezit přesně k podnikovému výkonu. Jde o náklady související se zajištěním chodu podniku jako celku. Pro stanovení na jednotku výkonu je musíme kalkulovat pomocí přírážek k rozvrhové základně (v procentech, sazbách, nebo v korunách) nebo dělením. Forma i obsah vzorce je v pravomoci podniku. [18]

Jednicové náklady na kalkulační jednici přiřazujeme přímo dle norem spotřeby, na základě odborných odhadů popřípadě empirií. Režijní náklady se přiřazují pomocí určené rozvrhové základny a přírážky. Rozvrhové základny musí být: dostatečně velké, relativně neměnné, snadno zjistitelné. Nejčastěji se využívají pro kalkulování režijních nákladů pomocí přírážky v procentech jednicové mzdy, jednicový materiál nebo celkové jednicové náklady.

I když tato metoda kalkulování obsahuje určité nedostatky, je v praxi velmi využívána. Problematické oblasti jsou:

- ✓ stanovená rozvrhová základna nemusí zajistit relevantní přiřazení režijních nákladů na jednici výkonu.
- ✓ kalkulace úplných nákladů nebere v potaz změnu plánovaného množství kalkulačních jednic za dané období. Jestliže se tedy zvýší výroba a nevyvolá

zvýšení fixních nákladů, dochází k tomu, že náklady na kalkulační jednici jsou nadhodnocené. Proto je dobré vždy při změně objemu výroby aktualizovat přírážky (sazby). [18]

Tato metoda kalkulace stanovuje všeobecný kalkulační vzorec, viz tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Vzor všeobecného kalkulačního vzorce

1.	Jednicový materiál (základní materiál, suroviny apod.).
2.	Jednicové mzdové náklady (přímo související s kalkulovanými výkony).
3.	Ostatní jednicové náklady (např. zdravotní a sociální pojištění k jednicovým mzdám, pomocný materiál, obaly, zkoušky, výkresová dokumentace, dopravní náklady, energie, výrobní kooperace, povrchová úprava apod.).
4.	Výrobní režie (např. osobní náklady režijních pracovníků, odpisy dlouhodobého výrobního majetku, náklady na opravy majetku, část energií, apod.).
5.	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
6.	Správní režie (odpisy dlouhodobého majetku, např. administrativních budov, osobní náklady nevýrobních zaměstnanců, spoje, pojištění a ostraha objektu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, právní služby, část energií apod.).
7.	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
8.	Prodejní, zásobovací režie (osobní náklady relevantních zaměstnanců, náklady na skladování, prodej a propagaci, servis, dopravu apod.).
9.	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
10.	Zisk (respektive ztráta)
11.	CENA VÝKONU (PRODEJNÍ CENA)

Zdroj: přepracováno z Šiman, Petera (2010, str. 83)

Ad b) Kalkulace porovnáváním dochází ke srovnávání jednotlivých nákladových položek kalkulace již existujícího výrobku s kalkulací sestavenou pro nový podobný výrobek. Ve zjištěných rozdílných položkách nákladů se pak hledají možné příčiny vzniklých rozdílů. Snahou je zjištěné rozdíly analyzovat a hledat možná lepší řešení pro nový produkt.

Ad c) Metoda cenových normativů je velice pracná a finančně náročná. Její použití se vyplatí pouze u zboží vyráběného v širším sortimentu a ve větším rozsahu. Normativy se stanovují na základě kalkulace nákladů s přičtením zisku k jednotlivým prvkům sortimentu. Zisk můžeme připočítávat buď ke každému normativu, nebo k celkovému součtu dílčích normativů. Cena nového produktu je pak vypočítána jako součet jednotlivých cenových normativů. [7]

Ad d) U stavebnicového způsobu se setkáváme se dvěma způsoby výpočtu:

1. základní forma spočívá v součtu cen již existujících dílů (součástí, částí) a příslušné montáže. Výsledný součet nám poskytne celkovou cenu nového výrobku. Tato metoda je využitelná například při stanovování cen sestav nábytku.
2. druhá forma stavebnicového způsobu vychází z ceny určitým způsobem sestaveného souboru. Dále se cena upravuje dle požadavku zákazníka. Požaduje-li zákazník něco navíc k dané sestavě, připočítává se k původní ceně cena nové části. [7]

Ad e) Již složitější metody tvorby cen jsou tzv. parametrické metody, které jsou vhodné především pro oceňování výrobních řad. Předpokladem je zde, že se cena a náklady mění v závislosti na jednom nebo více technicko-ekonomických parametrech výrobku. Do těchto metod můžeme zařadit následující dvě – cenovou řadu a bodovací způsob.

Ad f) Kalkulace neúplných nákladů má své využití zejména pro stanovení vnitropodnikových předacích cen mezi útvary podniku nebo také pro stanovení minimálních cen nabízeného zboží pro krátké období. Základní princip této metody spočívá v tom, že jsou k výkonům přiřazeny pouze náklady, které jsou poměrně jednoduše na výrobek zjistitelné tzv. přímé nebo variabilní. Můžeme se také setkat s označením kalkulace variabilních nebo dílčích nákladů.

2.5.2 Metody stanovení cen orientované na konkurenci

Metody stanovení cen orientované na konkurenci využívají zjištěných údajů o konkurenčních cenách. Na základě rozborů pak podnik může stanovit cenu vyšší, nižší nebo na úrovni konkurenčních cen. V těchto případech se věnuje menší pozornost vlastním

nákladům. Je přínosné provést rozbor silných a slabých stránek a na základě této analýzy stanovit plusovou nebo minusovou odchylku.

Rozlišujeme tyto metody tvorby cen orientované na konkurenci:

- a) srovnání s cenami tuzemské, případně zahraniční konkurence;
- b) srovnání s cenami možného dovozu;
- c) stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu. [7]

Ad a) Metoda srovnání cen tuzemské konkurence je z výše uvedených metod nejsnazší. Zejména jde o převzetí běžných konkurenčních cen od tuzemských konkurentů. Ve většině případů se setkáváme s připočtením určité výši odchylky ceny oproti zjištěné konkurenční ceně. Pro využití této metody však musí podnik srovnávat velmi podobný produkt či službu. Pokud je výrobek v nejrůznějších parametrech (design, kvalita, servis, rozsah apod.) lepší než konkurenční, je zřejmé, že podnik uvede vyšší odchylku.

Ad b) U metody srovnávání s cenami zahraničních konkurentů je postup zcela stejný. Podmínkou je porovnání s výrobky dováženými do tuzemska. Metodu srovnání s cenami možného dovozu lze využít v případě, že se do tuzemska daný výrobek nedováží. Zde je nutné přepočítat ceny potenciálního dovozu. Základem je přepočet zahraniční měny na české koruny. V konečné ceně jsou pak zahrnuty ostatní náklady (dopravní náklady, pojištění, provize apod.).

Ad c) Další z metod stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu lze využít při výběrovém řízení. Podnik, který chce získat určitou zakázku, se musí dobře rozhodnout, jakou výši ceny v soutěži stanoví. Podnik vypočítává kalkulaci nákladů, ke které poté připočítává tzv. pravděpodobný zisk. Pravděpodobného zisku podnik dosáhne násobkem kalkulovaného zisku a pravděpodobnosti získání zakázky. Pro zjištění pravděpodobnosti získání zakázky se využívá odhadů expertů. [7]

Pokud se firma rozhodne stanovit cenu na základě konkurence, je namístě zmapovat konkurenční prostředí podniku. Jednou z možností, která se podniku naskýtá je využít k analýze Porterův model pěti konkurenčních sil.

Konkurenční boj je v dnešních globalizačních podmínkách neúprosný. Každý podnik se chtěl nechtěl pohybuje ve specifickém konkurenčním odvětví, ve kterém na něj působí určité konkurenční síly. Podnik, který chce být úspěšný a chce si vybudovat či udržet danou pozici na trhu musí sledovat vlivy působící v odvětví a být schopen čelit těmto konkurenčním vlivům. Proto by podnikatelské subjekty neměly zapomínat při tvorbě strategie na důkladnou analýzu konkurenčního prostředí. Přestože existuje spousta odvětví mající své specifické charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace lze použít jednotný analytický nástroj.

Michael Porter ve svých publikacích specifikoval metodu, která se soustřeďuje právě na konkurenční síly v odvětví. Cílem modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, identifikovat, které z nich jsou pro podnik z hlediska budoucího vývoje nejvýznamnější a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Dle autora je konkurence na trhu v daném odvětví obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

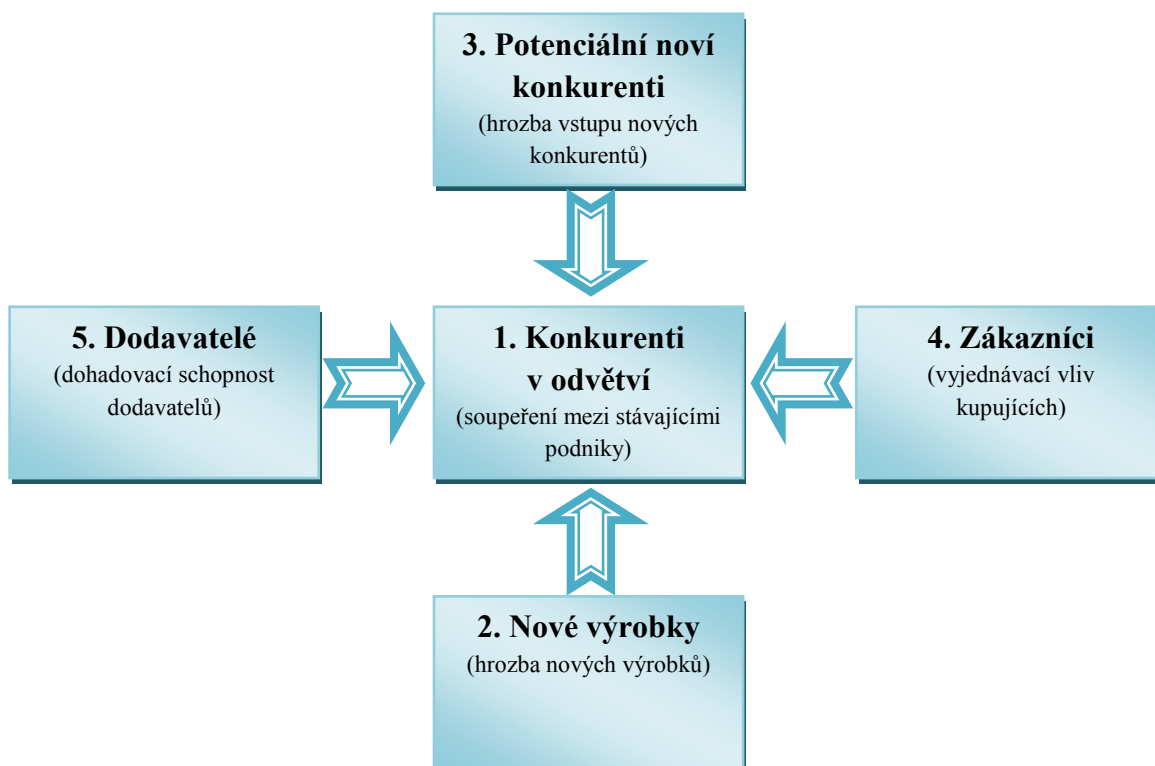
1. Konkurenční síla plynoucí z rivality mezi konkurenčními firmami, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z možného vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice klíčových dodavatelů.
5. Konkurenční síla plynoucí z vyjednávací pozice zákazníků. [15]

Každé odvětví je specificky odlišné. I síla konkurenčních faktorů se liší dle daného odvětví a může se měnit s vyvíjejícím se podnikatelským prostředím. V odvětvích, ve kterých tyto faktory působí kladně, často více firem dosahuje vyšších zisků. Oproti tomu v odvětvích, kde působí tyto dynamické faktory intenzivněji, dosahuje málo firem přitažlivých zisků. Výše uvedených pět faktorů značně rozhoduje o výkonnosti odvětví.

Cílem konkurenční strategie podnikatelských subjektů, je nalézt v odvětví takové postavení, kdy budou nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. [14]

Pět konkurenčních sil působících na firmy v odvětví zachycuje obrázek 2.7.

Obr. 2.7 Porterova analýza 5 konkurenčních sil



Zdroj: viz Sedláčková, Buchta (2006, str. 48)

Ad 1) Rivalita mezi konkurenčními podniky

Velmi významný vliv na podnik má především rivalita konkurentů v konkurenčním prostředí. Snaha podniků získat co nejlepší pozici na trhu vede k tvorbě ofenzivních akcí proti konkurentům a současně k defenzivním tahům k obraně stávající pozice. Velikost rivality mezi konkurenčními firmami ovlivňuje zejména několik faktorů:

- a) **počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí** – je-li na trhu velký počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost má přibližně stejnou sílu, pak rivalita v odvětví roste. Stabilní jsou trhy, na kterých operuje jedna dominantní firma. Zde ostatní podniky nemají sílu toto postavení změnit.
- b) **míra růstu odvětví** – roste-li poptávka po produktech vysokým tempem, rivalita v odvětví je malá. Podniky vynakládají převážnou část svého úsilí zejména na pokrytí poptávky. Naopak roste-li poptávka pomalu a podnik chce utřížit větší tržní podíl, děje

se tak na úkor svých konkurentů. To může vyvolat například cenové války a jiné konkurenční taktiky.

- c) **vysoké fixní náklady** – jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj.
- d) **diferenciace produktů** – snaha firem značně diferencovat produkt od konkurenčního zboží. Je-li výrobek málo diferencován, kupující může snadno přecházet od jednoho konkurenta k druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.
- e) **výstupní bariéry z odvětví** – je-li odchod z odvětví nákladný, konkurenční rivalita je větší, firmy se snaží na trhu udržet. [15]

Ad 2) Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se substitut z jakékoliv příčiny přitažlivější, s velkou pravděpodobností se kupující odvrátí od stávajícího zboží a přejde ke konkurenčnímu výrobku. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je určována následujícími několika faktory:

- a) **relativní výše cen substitutů** – nižší cena substitučních výrobků, láká spotřebitele k přejití na substituční produkt. Hrozba substitutů je tak zvyšována při nižších cenách substitučních výrobků.
- b) **diferenciace substitutů** – existence substitutů vyvolává tlaky na firmy, aby vytvářeli diferenciované výrobky od substitutů prostřednictvím lepších užitných vlastností, cen, lepší kvality apod.
- c) **náklady na změnu** – neboli náklady, které musí kupující vynaložit při přechodu na substituční produkt. Jsou-li tyto náklady mizivé je hrozba substitutu vysoká. Jsou-li naopak vysoké, hrozba substitutů je malá. [15]

Ad 3) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba nově vstupujících konkurentů do odvětví je závislá zejména na dvou podstatných faktorech. Prvním z nich jsou bariéry vstupu do odvětví. Druhým pak očekávané reakce konkurentů. Snadné bariéry pro vstup do odvětví vyvolají při růstu zisku v odvětví značný nárůst konkurentů. Potenciálním konkurenčním firmám se jeví dané odvětví jako atraktivní a při nízkých bariérách vstupují na konkurenční trh. Existuje několik typů vstupních bariér:

- a) **legislativní opatření a zásahy státu** – legislativa a politika daného státu mohou představovat velmi významnou překážku pro vstup do některých odvětví. Odvětví jako je například bankovníctví, železniční doprava jsou přímo kontrolována státem. V jiném odvětví mohou být kladeny značné nároky na životní prostředí a ochranu spotřebitele, což s sebou nese vysoké vstupní náklady.
- b) **technologie a vstupní know-how** – některá odvětví jsou založena na technologiích a schopnostech chráněných patenty, licencemi, které nejsou volně dostupné. Tyto faktory pak tvoří důležitou bariéru vstupu a konkurenční výhodu.
- c) **přístup k distribučním kanálům** – čím omezenější je přístup k existujícím distribučním sítím, tím složitější je vstup do odvětví. Tuto překážku se mnoho vstupujících firem snaží vyřešit prostřednictvím akvizice již existujícího podniku.
- d) **kapitálová náročnost** – pokud jsou investice potřebné k proniknutí na trh příliš vysoké, bude počet potenciálních konkurentů značně limitován. [15]

Ad 4) Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů v odvětví může vést ke snižování výkonnosti podniků, proto je velmi významným faktorem. Silní dodavatelé surovin, technologie, energie apod. mohou ovlivnit zisky svých odběratelů. Například snížením kvality nebo zvýšením cen mohou snížit zisky odběratele. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- a) je-li významných dodavatelů malý počet
- b) jestliže nakupující podnik pro dodavatele není výhradně důležitým zákazníkem
- c) zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferenciované, v důsledku toho zákazník nemůže přejít ke konkurenci
- d) neexistuje snadno dostupný substitut
- e) zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace [15]

Ad 5) Vyjednávací síla kupujících

Dokonce sami zákazníci mohou mít významný vliv na podniky v odvětví. Především významní kupující mohou vyvíjet tlak na firmy a rozbouřit tak konkurenční vztahy. Zákazníci, uvědomující si svou sílu, ji mohou využít ve svůj prospěch a získat tak určité slevy a výhody. Síla zákazníků závisí na těchto pěti faktorech:

- a) **Počet kupujících** – větší vyjednávací síla zákazníků se projeví, je-li jich na trhu málo a jsou relativně jednotní
- b) **Stupeň koncentrace zákazníka** – vyjednávací pozice zákazníků je vyšší, vyskytují-li se v malém počtu a nakupují velké množství výrobků
- c) **Stupeň diferenciacie produktu** – vyskytuje-li se na trhu velký počet konkurentů, vyjednávací síla zákazníka je vyšší. Ve chvíli, kdy nemá kupující jinou možnost, než nakupovat od jednoho výrobce, jeho vyjednávací síla je nízká.
- d) **Citlivost na kvalitu produktu** – preferuje-li kupující kvalitu produktu, volí toho dodavatele, který vysokou kvalitou disponuje. [14]

2.5.3 Metody tvorby cen orientované na kupující

Tento způsob stanovení cen vychází z marketingové koncepce a odráží pohled zákazníka. Kupující nevnímá podstatou výrobku jeho náklady, ale užitnou hodnotu. Pro úspěšné použití této metody je důležité zjistit co nejpřesněji názor kupujícího na hodnotu (užitek) nabízeného produktu či služby.

Z různých metod tvorby cen orientovaných na kupující lze uvést tyto:

- a) metoda přímého hodnocení;
- b) bodová metoda;
- c) test cenové citlivosti. [7]

Ad a) U metody přímého hodnocení se přímo dotazujeme potenciálních zákazníků na peněžní částku, kterou by byli ochotni za výrobek nebo službu zaplatit. Po zprůměrování cen získaných od respondentů nám vzniká výsledná cena.

Ad b) Bodová metoda spočívá v tom, že je hodnoceno několik podobných výrobků nebo služeb, nikoliv však peněžním ohodnocením, ale pomocí určité výše bodů. Srovnávání se provádí se známým standardním výrobek.

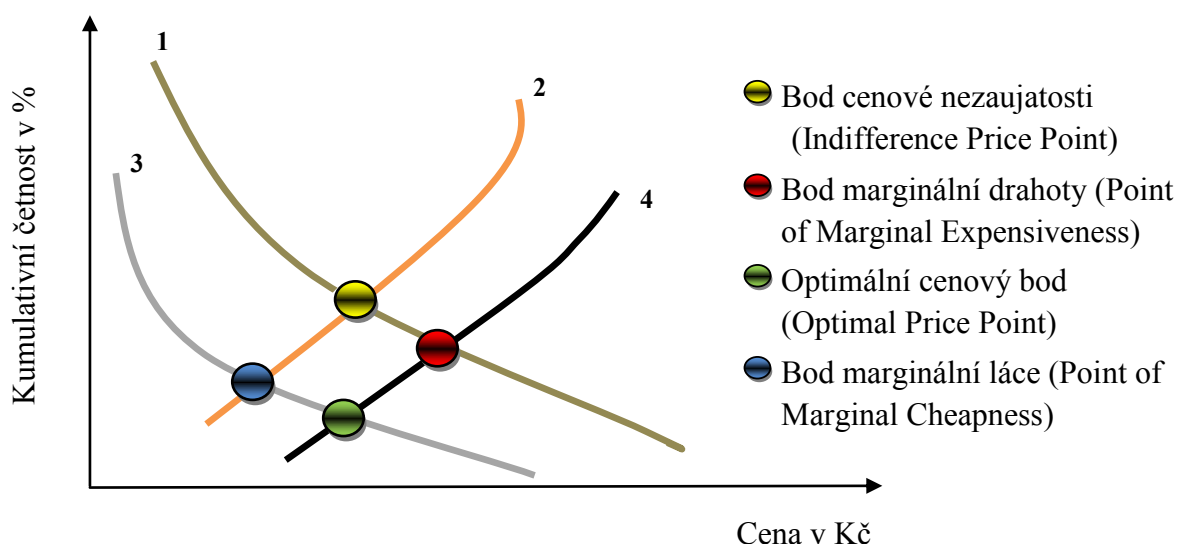
Ad c) Pomocí testu cenové citlivosti zjišťujeme optimální cenu, kterou by uvítali sami zákazníci. Do této kategorie patří tzv. Holandský test cenové citlivosti. Tento test tvoří čtyři základní otázky, na které odpovídají potenciální kupující. Výsledkem testu je optimální výše ceny vnímána zákazníky. [7]

V roce 1974 holandský ekonom Peter H. van Westendorp publikoval tzv. Holandský test cenové citlivosti (Price Sensitivity Test - PST). Jde o jednoduchou metodu zaměřenou na získání poznatků, jak spotřebitelé vnímají cenu daného výrobku. Metoda již našla široké uplatnění. Základem metody jsou čtyři jednoduché otázky s cenovou škálou, na které odpovídají jednotliví respondenti. Podstatné je, aby byly zodpovězeny všechny čtyři otázky. [22]

1. „Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako levný?
2. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat jako drahý?
3. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?
4. Při jaké ceně Vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ [10]

Aby měl respondent dostatečně široký rozsah výběru, měla by cenová škála obsahovat přibližně 30 až 40 položek. Kumulované hodnoty počtu odpovědí k jednotlivým cenám se pak zachycují do tabulky a následně se zkonstruuje graf. Pomocí grafu získáme průsečíky křivek, které pro nás mají určitou vypovídající schopnost. Náhled grafu zachycuje obrázek 2.8.

Obr. 2.8 Graf vyhodnocení testu cenové citlivosti



Zdroj: Přepřacováno viz Kozel

Průsečík vzniklý propojením křivek č. 1 a č. 2 znázorňuje tzv. **bod cenové nezáujatosti**. V tomto bodě stejný počet oslovených respondentů vidí danou cenu jako nízkou i vysokou. Stanoví-li firma cenu v takovéto výši, výrobek nebude zákazníkem vnímán jako levný ani drahý. Tuto cenu většinou stanovují lidé trhu. [10]

Naopak průsečík křivek č. 3 a č. 4 představuje tzv. **optimální cenový bod** zachycující cenu, která se setkává s nejmenším odporem dotazovaných spotřebitelů. V praxi se můžeme setkat se situací neprotnutí těchto dvou křivek. Graf nám zobrazí tzv. optimální cenové rozmezí. Pokud bychom z bodu cenové nezáujatosti a optimálního cenového bodu spustili kolmice na osu znázorňující cenu, vznikne přiměřené cenové rozpětí pro daný výrobek. Čím větší rozpětí je, tím má výrobce větší prostor pro stanovení ceny. [10]

Bod marginální láce vzniká průnikem křivek č. 2 a č. 3. Tento bod vymezuje cenu, při níž počet respondentů vnímajících výrobek jako příliš levný začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají stále jako levný.

Spojením křivek č. 1 a č. 4 získáme tzv. **bod marginální drahoty**. Stanoví cenu, při níž počet respondentů vnímajících výrobek jako příliš drahý začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají jako drahý. Prostor mezi těmito dvěma body lze nazvat interval přijatelných cen. V tomto prostoru je možné utvářet ceny, avšak je třeba si uvědomit, že čím dále od intervalu nejlepší ceny se cena pohybuje, tím větší riziko firma podstupuje. [10]

2.4 Vlastní postup při realizaci zhodnocení cenové strategie

V této kapitole je vymezen vlastní postup řešení, který bude použit v aplikační části. Nejprve dojde k nastínění současné cenové strategie matrace SÁRA klasik. Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude zmapováno konkurenční prostředí podniku. S nejvýznamnějším konkurentem v odvětví bude srovnána cena a další aspekty, které konečnou výši ceny ovlivňují. Následuje propočet kalkulace nákladů matrace. Prostřednictvím testu cenové citlivosti bude srovnáno cenové vnímání veřejnosti a zákazníků firmy. Na základě zjištěných poznatků budou učiněny příslušné návrhy a doporučení. Jednotlivé postupové kroky aplikační části zachycuje následující obrázek 2.9.

Obr. 2.9 Chronologický postup při zpracování aplikační části



Zdroj: vlastní zpracování

3 Aplikační část

V aplikační části je vymezen profil společnosti JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. Dále je nastíněn předmět podnikání a s ním charakteristika zvoleného výrobku, matrace SÁRA klasik. Na základě informací poskytnutých vedením firmy, je zpracována analýza současné cenové strategie společnosti. Pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je zmapováno konkurenční prostředí společnosti. V závěru kapitoly je proveden test cenové citlivosti a jeho následné vyhodnocení a zkonstruování výsledků v podobě grafu.

3.1 Charakteristika podnikatelského subjektu

Na základě žádosti firmy nezveřejňovat finanční údaje, jsou veškerá data týkající se finanční stránky podniku v práci přepočtena dle zvoleného koeficientu.

Vznik firmy se datuje od roku 1991. Avšak historie firmy sahá hlouběji do minulosti. Firma JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. navázala na rodinnou tradici rodů Jelínků.

Již v roce 1938 byla založena firma Jindřich Jelínek – výroba nábytku. V důsledku komunistického režimu byla činnost firmy na 40 let přerušena. I přes tuto dlouhou nečinnost se vnukové Jindřicha Jelínka rozhodli pokračovat v rodinné tradici a po kladném vyřízení restituce v roce 1991 společnými silami obnovili již zaniklou firmu. Vznikly nové prototypy produktů z vrstveného ohýbaného dřeva, se kterými se firma snažila prorazit na trh. S přibývajícím počtem spokojených kupujících si firma vybudovala povědomí a image u potencionálních zákazníků. Značným přínosem pro firmu byl vývoj inovovaného typu zdravotní matrace, která získala šestkrát významné ocenění kvality „CZECH MADE“. V roce 1995 prošel celý areál firmy rekonstrukcí a v následujícím roce byl slavnostně otevřen. Zvýšená poptávka po produkci vedla k otevření nových provozoven v místě sídla (Valašském Meziříčí). V roce 2005 firma začala své produkty vyvážet do zemí Evropské Unie. Postupně byly otevřeny nové značkové podnikové prodejny. [27]

Firma aktivně využívá finance z Evropské Unie. Podala již několik žádostí, které byly realizovány. Posledním realizovaným projektem financovaným z fondů Evropské Unie byla výstavba nové provozovny v atraktivní lokalitě s kvalitní dopravní infrastrukturou na okraji

města Valašského Meziříčí v celkových nákladech 100 mil. Kč. Na projektové dokumentaci se začalo pracovat koncem roku 2008, realizace začala probíhat až v září 2009. I přestože již v tomto roce řada společností bojovala s krizí, firma Jelínek krizi nepocítovala. Hořkost krize však přišla v roce 2010. Ten přinesl cca 25 % meziroční propad tržeb. Vedení firmy bylo nuceno v rámci úspor přistoupit k propouštění a ke snížení platového ohodnocení. O práci přišlo necelých 10 % zaměstnanců (nynější počet zaměstnanců 88), ostatním byla zhruba o polovinu zkrácena pohyblivá složka mzdy. V tomto roce firma poprvé za svou existenci vykázala ztrátu. I přes nepříznivý vývoj vedení firmy svého rozhodnutí nelituje. Fotografie nové provozovny spolu s vyjádřením ředitele podniku Tomáše Jelínka k této investici viz přílohy 1 a 2.

Společnost si zakládá na nepřetržitém růstu kvality práce svých zaměstnanců. Díky kvalitní práci již firma získala řadu ocenění. Jako první v České republice je držitelem značky kvality „Česká kvalita NÁBYTEK“ (značka přidělena pro pět výrobních řad). V roce 2003 se firma stala členem Cechu čalouníků a o dva roky později členem Asociace českých nábytkářů. Prodej a distribuci produktů zajišťuje prostřednictvím 7 vlastních podnikových prodejen (Praha 1, Praha 4, Praha 5, Brno, Olomouc, Valašské Meziříčí). Dále firma dodává své výrobky do specializovaných externích prodejen na území celé České republiky.

3.1.1 Výrobní portfolio společnosti

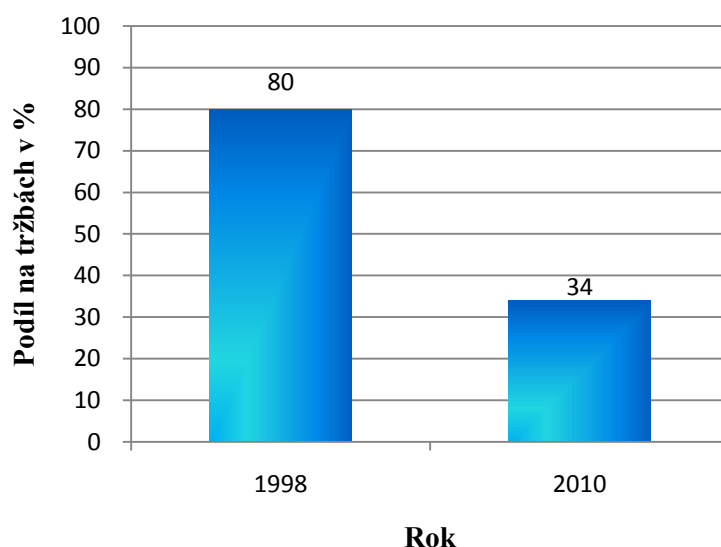
Společnost JELÍNEK - výroba nábytku s.r.o. se specializuje na výrobu ortopedických matrací, ložnic z masivního dubu a buku a výrobky z vrstveného ohýbaného dřeva. Hlavním předmětem podnikání je tedy výroba nábytku.

Náplň firmy tvoří tři výrobní programy:

1. výroba matrací a polštářků,
2. výroba ložnicového nábytku a nábytku do obývacích pokojů (postele, noční stolky, zásuvky pod postel, police nad postel, polohovací rámy do postelí, toaletní stolky, komody, skříně, skřínky, knihovny),
3. výroba ohýbaného nábytku (stoly, stolky, židle, křesla, sedací soupravy).

Na počátcích své existence se firma specializovala především na produkci ortopedických matrací. Později rozšířila výrobní portfolio o ložnicový nábytek a nábytek z ohýbaného dřeva. Kolem roku 1998 tvořil prodej matrací (všech druhů včetně lamelových) až 80 % tržeb. Nyní je však stav opačný. V roce 2010 tvořily tržby z prodeje matrací pouhých 34 %. Rozdíl výskytu tržeb z prodeje matrací je zachycen v grafu 3.1

Graf 3.1. Podíl na tržbách z prodeje matrací v roce 1998 a 2010 (v %)



Zdroj: firemní dokumentace

Z důvodu poklesu prodeje matrací je práce zaměřena právě na tento produkt. Bližší charakteristika ortopedických lamelových matrací viz příloha 3. Konkrétně je práce zaměřena na matraci SÁRA klasik, proto nyní blíže k její charakteristice.

3.1.2 Charakteristika matrace SÁRA klasik bavlna 60-80kg, 90x200cm

Nepostradatelný prvek ortopedické lamelové matrace SÁRA klasik tvoří tři podélné pružící nosníky, které jsou vyrobeny z vysoce kvalitní PUR pěny. Podle hmotnosti zákazníka lze díky tomu nastavit tvrdost matrace dle váhových kategorií, které jsou zachyceny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Váhové kategorie nosníků

Váhová kategorie	Barva nosníku
do 60 kg	šedá
60 kg – 80 kg	modrá
80 kg – 110 kg	růžová
nad 110 kg	oranžová

Zdroj: firemní dokumentace

Výhodou pro zákazníky je fakt, že firma do jednoho roku od zakoupení poskytuje možnost vyměnit pružící nosníky dle váhových kategorií. Pro ještě lepší přizpůsobení matrace je možné v oblasti ramen a kyčlí podélník matrace změkčit či vyztužit výměnnou podélného jádra matrace odlišné tuhosti. Na pružném lamelovém roště je položena roznášecí vrstva, pomocí které je váha těla rozložena rovnoměrně. Firma zákazníkovi nabízí několik typů roznášecích vrstev matrace SÁRA klasik (studená PUR pěna, Talalay LATEX, NAWAPUR, EMBRACE, TERMOPUR).

Potah matrace je snímatelný a lze jej prát. Je prošíty antialergickou vrstvou z dutého vlákna. Zákazník si může vybrat z několika variant potahů – Bavlna, Micro Active nebo Aloe vera. Kvalitu produktu značí řada ocenění. Matrace získala již šestkrát za sebou značku jakosti CZECH MADE a již v roce 2006 získala prestižní ocenění „ČESKÁ KVALITA NÁBYTEK“.

3.2 Nástin současné cenové strategie firmy

V následující části práce je nastíněna cenová strategie společnosti. Analýza cenové strategie je úzce zaměřena na výrobek matrace SÁRA klasik. Jsou specifikovány cíle cenové strategie, charakterizovány segmenty zákazníků společnosti, popsána metoda tvorby cen. Následně jsou charakterizovány přístupy k tvorbě cenové strategie a v závěru kapitoly uvedeny slevy a dodací podmínky poskytované odběratelům.

3.2.1 Specifikace cílů cenové strategie

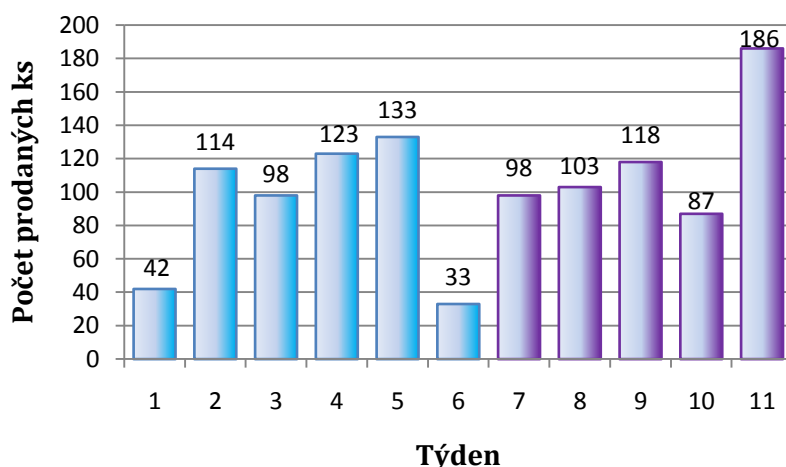
Cíle společnosti jsou v souladu s podnikovou strategií a vychází z etického kodexu organizace (viz příloha 4).

Primárním cílem při tvorbě ceny matrace SÁRA klasik byl maximální prodej a s tím spojen vysoký tržní podíl. Hlavním cílem cenové strategie v současné době je „přežítí“ spolu se zachováním základních činností nutných pro chod podniku. Firma je nucena poskytovat slevy na matrace s cílem prodat a získat alespoň určitou výši tržeb. Prodejnost bez slev a akcí klesá. Tuto skutečnost potvrzuje akce, která probíhala od 15. února do 20. března 2011. Na všechny typy matrací byla poskytnuta sleva ve výši 15 %. Statistiky prodeje v průběhu akce jsou následující:

- ✓ prodej za pět týdnů před akcí 501 ks
- ✓ prodej za pět týdnů během akce 592 ks

Prodej matrací v průběhu akce vzrostl o 91 ks oproti předchozím pěti týdnům. V grafu 3.2 lze vidět prodej matrací od počátku roku 2011. Sloupce s fialovým zabarvením znázorňují prodej během akce s 15% slevou.

Graf 3.2 Prodej matrací dle jednotlivých týdnů (v ks)



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože firma zaregistrovala zvýšený prodej matrací, tržby s poskytnutými slevami vzrostly pouze nepatrně o částku 46479,6 Kč.

3.2.2 Cílové segmenty zákazníků

Společnost nedodává své výrobky do velkoobchodních řetězců a ani tento způsob prodeje nezvažuje. Firma si zakládá na kvalitě produktů a individuálním přístupu k zákazníkům. Díky tomu si udržuje dobrou image v očích zákazníků a záruku kvality všech produktů a služeb. Firma se snaží následovat trend – přizpůsobit své výrobky konkrétním přáním zákazníka.

Cílový segment zákazníků tvoří domácnosti, které upřednostňují kvalitu zboží za vyšší ceny. Firma své zákazníky dělí do dvou hlavních skupin:

1. **Koneční spotřebitelé ze zemí ČR, SR, EU** – tito kupující mají možnost vybírat výrobky prostřednictvím specializovaných podnikových prodejen, celostátní inzerci, internetových stránek.
2. **Obchodní partneři** – jedná se především o prodejny nábytku v České republice, na Slovensku a v zemích Evropské Unie (Německo, Rakousko, Švýcarsko).

Pro zákazníky jsou ceny dostupné na internetových stránkách firmy, na prodejnách v podobě tištěných ceníků, které jsou součástí prospektů i u distributorů. Pokud dochází k úpravě ceníků, jsou firmou aktualizovány. Pro každý sortiment výrobků jsou ceníky vydávány zvlášť. Tento systém zákazníkovi umožňuje snadnější orientaci, přehlednost. Na ceník matrace SÁRA klasik lze nahlédnout v příloze 5.

3.2.3 Metoda tvorby cen pro matraci SÁRA klasik

Pro stanovení cen svých produktů firma využívá nákladově orientovanou tvorbu cen spolu s přihlédnutím na konkurenční ceny. Cena je stanovena v oddělení technické přípravy výroby, kde se také přihlíží k proveditelnosti výrobku. V případě výskytu speciálního přání zákazníka (úprava/modifikace základního výrobku či atypické prvky) stanovuje cenu ředitel výrobního úseku, pan Daniel Jelínek.

Náklady matrace jsou zachyceny v přírážkové kalkulaci. Při sestavení nákladových položek se vychází z kusovníku matrace. V kalkulaci jsou zachyceny jak jednicové náklady, tak i položky režijních nákladů. Při výpočtu režijních nákladů se vychází z rozvrhových základů – přímých mezd a vlastních nákladů výroby. Kalkulační vzorec je uveden v příloze 13.

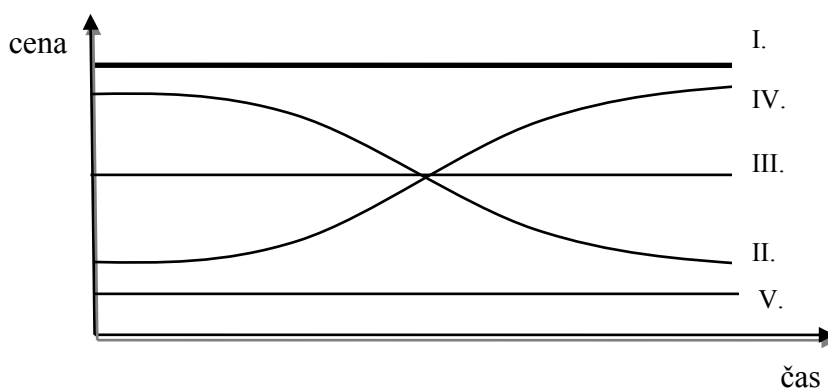
Konečná prodejní cena je při uvedení výrobku na trh stanovena dle vnitropodnikové ceny s připočtením určité výše zisku. Výši zisku firma stanovuje v porovnání s cenami konkurenčních výrobků. Ceny společnost dělí do dvou úrovní:

1. **Ceny pro koncového zákazníka** – jsou uváděny s DPH
2. **Ceny pro obchodní partnery** – se uvádí bez DPH, firma poskytuje 25-35% slevu dle sortimentu.

3.2.4 Přístupy k tvorbě cenové strategie

Firma se zaměřuje na kusovou výrobu matrací s vysokým podílem lidské práce. Matrace jsou vyráběny z vysoce kvalitních materiálů. Všechny tři zmíněné aspekty se projevují ve vyšší ceně výrobku. Při stanovení ceny při vstupu na trh je uplatňována *strategie trvale vysoké ceny* (silnější křivka v obrázku 3.1). Výrobek se značnou diferenciací a vysokou kvalitou má vyšší cenu po celou dobu jeho životního cyklu. Cenu během životního cyklu firma nehodlá měnit ani v budoucnu. Nejde o výrobek, který by ztrácel na kvalitě nebo byl sezónní. Proto firmě přijde změna ceny vůči budoucím či předchozím zákazníkům neseriózní.

Obr. 3.1 Cenová strategie z hlediska cyklu životnosti produktu



Zdroj: Přepřacováno z Tomek, Vávrová (2001, str. 144)

Z hlediska vztahu kvalita/cena využívá firma *strategii vysokých cen*. Společnost nabízí kvalitní produkty s osobním přístupem ke každému zákazníkovi. Vysoká kvalita produktu je potvrzena řadou ocenění. Matrace získala již šestkrát za sebou značku jakosti „CZECH MADE“ a již v roce 2006 získala prestižní ocenění „ČESKÁ KVALITA, NÁBYTEK“. Firma má dlouholetou historii a kladnou image v očích svých zákazníků.

3.2.5 Poskytované slevy a platební podmínky

Firma poskytuje množstevní rabaty svým specializovaným prodejcům, kteří dosáhnou určité výše obrátu za předchozí kalendářní čtvrtletí s výrobky zastoupeného. Sleva se váže na následující čtvrtletí, viz tabulka 3.2.

Tab. 3.2 Poskytnutá sleva dle dané výše obrátu za kalendářní čtvrtletí

Výše obrátu za kalendářní čtvrtletí (tis. Kč bez DPH)	Sleva (v %)
nad 3500	8
nad 2500	7
nad 1500	6
nad 1000	5
nad 750	4
nad 400	3
nad 250	2
nad 175	1

Zdroj: přepracováno z firemní dokumentace

Firma pořádá různé slevové akce či výprodeje sortimentu zboží, které bylo použito při výstavách. Nyní je společnost nucena pořádat slevové akce častěji i na běžné výrobky. Společnost neposkytuje žádné geografické slevy. V rámci celé České republiky je cenová politika stejná pro všechny skupiny obyvatel (regiony, města, vesnice apod.).

Na základě smlouvy (objednávky) jsou s obchodními partnery a zákazníky sjednány platební podmínky. U obchodních partnerů je smlouvou sjednána splatnost faktur. Při speciálních požadavcích na produkty se vyžaduje určitá výše zálohy.

Specializovaní prodejci se dle smlouvy (Smlouva o specializovaném prodeji zboží) zavazují dodané zboží zaplatit na základně faktury v prvních pěti měsících od podpisu smlouvy. V dalších měsících se pak splatnost odvíjí od dohodnutých lhůt závislých na dosažené výši obrátu za předcházející kalendářní čtvrtletí. Tabulka 3.3 zachycuje jednotlivé lhůty dle výše obrátu.

Tab. 3.3 Doba splatnosti dle výše obrátu za kalendářní čtvrtletí

Výše obrátu za kalendářní čtvrtletí (tis. Kč bez DPH)	Doba splatnosti (v kalendářních dnech)
nad 750	21
nad 400	21
nad 250	14
nad 175	14
do 174	hotově

Zdroj: zpracováno z firemní dokumentace

3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro zjištění stavu konkurenčního prostředí byla použita Porterova metoda pěti konkurenčních sil. Analýza byla provedena ve spolupráci s vedením podniku. Vedení bylo seznámeno s jednotlivými prvky této metody. Došlo k modifikaci a úpravě metody tak, aby vyhovovala analyzovanému podniku. Na vypracování se podílel vnitropodnikový tým, který se skládal z vedení podniku (ředitel výroby Daniel Jelínek, ředitel ekonomického úseku Tomáš Jelínek), marketingového odborníka a prodejce. Analýza byla provedena na základě otevřené diskuse jednotlivých členů týmu. Každý člen měl možnost se k dané problematice vyjádřit, po následné domluvě bylo ke každé charakteristice přiděleno příslušné bodové hodnocení

Pro vyhodnocení Porterovy analýzy byla použita metoda pro objektivizaci Porterovy analýzy dle publikace Strategické řízení. Autoři zdůrazňují provedení analýzy jak na současný stav konkurenčního okolí, tak na vývojové trendy, tedy pohled do budoucnosti. Pro lepší vypovídající schopnost musí být řešena objektivně. Princip metody spočívá v tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu (konkurenti v odvětví, nové výrobky, potenciální

noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé) jsou definována určitá kritéria. Tato kritéria odrážejí daný aspekt konkurenčního okolí a jsou bodově ohodnocena na základě odhadů expertů. Bodová škála je stanovena od 1 do 9, kde u každého prvku jsou vymezeny (vysvětleny) krajní hodnoty intervalu. Experti tak dle svých odborných znalostí určí příslušné body jednotlivým kritériím. [10]

Jak již bylo zmíněno výše, hodnotí se jak současný stav, tak budoucnost. Tento aspekt je vyřešen tak, že odhady expertů se provádí pro současný rok 2011 a pohled budoucnosti pro rok 2013. Po obodování všech kritérií se provádí jejich součet. Následuje výpočet aritmetického průměru přiřazených bodů. V porovnání obou zadaných roků můžeme sledovat určitý vývoj (klesající či vzrůstající tendenci daných kritérií). [10]

V následující části jsou blíže charakterizovány jednotlivé faktory ovlivňující pětici sil působících v odvětví. Tabulky (3.4 až 3.8) zachycují stručný přehled bodového ohodnocení pěti dynamických konkurenčních sil. Komplexně vypracované tabulky jsou vloženy v přílohách 6 až 10.

3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků

- ✓ *Počet významných zákazníků* – firma disponuje dvěma hlavními skupinami odběratelů. První z nich zastupují domácnosti (drobní odběratelé), druhou obchodní prodejny (větší odběratelé). Z hlediska podílu na tržbách jsou obě skupiny odběratelů pro firmu významnými zákazníky. Dle výsledků hospodaření za rok 2010 drobní zákazníci tvořili až 55 % tržeb. Větší odběratelé poskytli firmě tržby ve výši 45 %. Je patrné, že obě skupiny zákazníků disponují určitou výši vyjednávací síly.
- ✓ *Význam výrobku pro zákazníka* – proces nákupu matrace je jednorázová záležitost. Jde o výrobek dlouhodobé spotřeby a kvalita produktu by měla zajistit opakovanou koupi přibližně až po 10 let. Zákazník sice vynaloží na koupi určitou výši finančních prostředků, ale z hlediska užitnosti výrobku jde o nevýznamný podíl na jeho výdajích.
- ✓ *Zákazníkovi „Switching Costs“ (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci)* – kupující má svobodnou volbu při výběru dodavatele matrace. Přechod ke konkurenci je snadný bez jakýchkoliv bariér. V tomto pohledu mají zákazníci značnou vyjednávací sílu. Firmy musí ustavičně pracovat na tom, aby si zákazník koupil právě

jejich produkt. Při koupi matrace zákazník jednoznačně preferuje nejen poměr ceny a kvality, ale také nabídku doprovodných služeb – dovoz výrobku, způsoby platby, možnost zhotovení výrobku na zakázku apod.

- ✓ *Hrozba zpětné integrace* – i přesto, že proces výroby matrací nepatří mezi extrémně finančně nákladné podnikání, je vysoce nepravděpodobné, že se zákazník začne zásobovat sám.
- ✓ *Ziskovost zákazníka* – v dnešní době ekonomické krize všichni zákazníci preferují nižší cenovou hladinu výrobků. Drobní zákazníci upřednostňují zboží se slevou. Větší odběratelé také bojují o co nejnižší ceny a to zejména proto, že jejich koncovým zákazníkem jsou následně také drobní kupující, kteří požadují levný výrobek. Aby odběratelům zboží přineslo co nejvyšší zisk, smlouvají s firmou o nižší ceny.

Ve zjednodušené tabulce 3.6 je zachyceno bodové ohodnocení jednotlivých výše charakterizovaných faktorů.

Tab. 3.6 Vyjednávací síla zákazníků

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	Průměrné odhady expertů za roky	
	2011	2013
Počet významných zákazníků	4	4
Význam výrobku pro zákazníka	8	8
Zákazníkovi „Switching Costs“ (náklady přechodu zákazníka ke konkurenci)	9	9
Hrozba zpětné integrace	2	2
Ziskovost zákazníka	5	5
Celkem (z maxima 45 bodů)	28	28
Průměrný počet bodů (celkem/5)	5,6	5,6

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Hrozba substitutů

- ✓ *Existence mnoha substitutů na trhu* - výrobou ortopedických lamelových matrací se zabývá tak malý počet firem, že je lze spočítat na prstech jedné ruky. Na druhou stranu je trh plný firem nabízejících odlišné typy matrací. Je pravděpodobné, že zákazník vnímá jako substitut kterýkoliv typ matrace. Lze proto usoudit, že existence substitutů na trhu je značně vysoká.
- ✓ *Konkurence substitutů na trhu* – konkurence v odvětví substitutů je vysoká. Někteří výrobci substitučních výrobků tak mohou být motivováni přejít na výrobu lamelových matrací. Pravděpodobnějším předpokladem je, že výrobci budou chtít vstoupit na zcela nový trh za pomoci inovovaných typů matrací.
- ✓ *Hrozba substitutů v budoucnu* – lze předpokládat, že substituty se budou v budoucnu objevovat. Přestože je matrací na trhu mnoho, lze očekávat, že s rozvojem technologií začnou pronikat na trh nové typy materiálů i nové druhy matrací.
- ✓ *Vývoj cen substitutů* – neustále dochází ke zvyšování cen vstupů (materiálů, energií, paliv), proto je patrné, že konečné ceny matrací budou také růst.
- ✓ *Užitné vlastnosti substitutů* – s vývojem vědy a techniky lze jednoznačně předpokládat, že užitné vlastnosti substitutů se budou zdokonalovat. Firmy musejí neustále reagovat na požadavky trhu, dbát na požadavky koncových uživatelů matrací.

Následující tabulka 3.7 zobrazuje bodové ohodnocení jednotlivých faktorů.

Tab. 3.7 Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITŮ (1 bod nejnížší, 9 bodů nejvyšší)	Průměrné odhady expertů za roky	
	2011	2013
Existence mnoha substitutů na trhu	9	9
Konkurence substitutů na trhu	5	5
Hrozba substitutů v budoucnu?	4	4
Vývoj cen substitutů?	1	1
Užitné vlastnosti substitutů?	7	7
Celkem (z maxima 45 bodů)	26	26
Průměrný počet bodů (celkem/5)	5,2	5,2

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

- ✓ *Počet a vliv dodavatelů materiálů do matrací* – na trhu lze nalézt vysoký počet dodavatelů materiálů pro výrobu matrací. Firmy si tak mohou vybírat z velkého množství konkurenčních nabídek. Otestovat si, který dodavatel poskytuje lepší cenové podmínky (slevy), kvalitnější produkty, výhodnější dodací podmínky i doprovodné služby. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Mezi nejvýznamnější dodavatele firmy patří například: BPP spol. s r.o., PROTEXTIL s.r.o., Dřevoluk, Anton Cramer GmbH & Co..
- ✓ *Existence substitutů – jsou hrozbou pro dodavatele materiálů do matrací?* – existence substitučních výrobků nezapříčiňuje hrozbu pro dodavatele. Právě naopak se mohou vyskytnout noví odběratele materiálů v podobě firem nabízejících substituční produkt.
- ✓ *Význam odběratelů (výrobců matrací) pro dodavatele materiálů do matrací* – na trhu se nachází jak vysoký počet dodavatelů materiálů do matrací tak i značný počet odběratelů. Z tohoto hlediska význam odběratelů není velký.
- ✓ *Hrozba vstupu dodavatelů materiálů do matrací na trh* – značné množství dodavatelů již má své místo na trhu, lez proto předpokládat, že jejich růst se nebude extrémně zvyšovat. Pokud dojde k nárůstu, bude se jednat pouze o nepatrný růst.

Tabulka 3.8 zobrazuje bodové ohodnocení výše determinovaných aspektů.

Tab. 3.8 Vyjednávací síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	Průměrné odhady expertů za roky 2011 2013	
	2011	2013
Počet a vliv dodavatelů materiálů do matrací	3	3
Existence substitutů – jsou hrozbou pro dodavatele materiálů do matrací?	5	5
Význam odběratelů (výrobci matrací) pro dodavatele materiálů do matrací	5	5
Hrozba vstupu dodavatelů materiálů do matrací na trh	3	3
Celkem (z maxima 36 bodů)	16	16
Průměrný počet bodů (celkem/4)	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Rivalita konkurenčních firem v odvětví

- ✓ *Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost* – trh matrací je všeobecně dosti zaplněn výrobci. Avšak je mizivý počet firem, zabývajících se výrobou lamelových matrací. Firma se potýká s jedním konkurentem, který nabízí obdobný typ matrace. Jde o firmu JMP s.r.o. se sídlem v Praze, avšak s pobočkou, která se nachází v sídle firmy Jelínek - výroba nábytku s.r.o. ve Valašském Meziříčí. Firmě Jelínek v roce 2004 skončila platnost užitného vzoru na lamelovou matraci. Lze předpokládat, že firma JMP využila této situace a začala s výrobou velmi podobného produktu. Avšak za konkurenta firmy Jelínek lze považovat jakéhokoliv výrobce matrací např. (Purtex, Gumotex, Dřevočal, PerDomire, Fyzio apod.).
- ✓ *Diferenciace výrobků* – ortopedická lamelová matrace je vysoce diferencovaný produkt. Od ostatních typů matrací se liší především zabudovaným lamelovým roštem. Hlavní konkurent firmy nabízí obdobný systém, avšak s rozdílem, že zákazník musí zakoupit zvlášť rošt i matraci. Firma pak provede zabudování roštu do matrace.

Zákazník tak musí vynaložit výdaj na matraci i rošt. V součtu je konečná cena vyšší, než u firmy Jelínek. Lamelová matrace má svá specifika, díky kterým je produkt výjimečný a odlišný od ostatních.

- ✓ *Náklady odchodu z odvětví* – náklady na odchod z odvětví jsou nízké.
- ✓ *Intenzita strategického úsilí* – převážná většina konkurentů se soustředí na úspěch. I když především v této nelehké ekonomické situaci lze předpokládat, že některé firmy svou orientaci na úspěch budou převádět na strategii přežití na trhu.
- ✓ *Šíře konkurence* – firmy zabývající se výrobou matrací si konkurují ve více aspektech. Zejména se jedná o rivalitu spojenou s kvalitou produktů, s cenovým ohodnocením, s dodacími podmínkami apod.

Následná tabulka 3.9 přehledně zobrazuje bodové hodnocení aspektů ovlivňujících rivalitu konkurenčních firem v odvětví.

Tab. 3.9 Rivalita konkurenčních firem v odvětví

RIVALITA KONKURENČNÍCH FIREM V ODVĚTVÍ (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	Průměrné odhady expertů za roky	
	2011	2013
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	9	9
Diferenciace výrobků	2	2
Náklady odchodu z odvětví	3	3
Intenzita strategického úsilí	6	6
Šíře konkurence	4	4
Celkem (z maxima 45 bodů)	24	24
Průměrný počet bodů (celkem/5)	4,8	4,8

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Hrozba vstupu do odvětví

- ✓ *Úspory z rozsahu* – úspory z rozsahu při výrobě matrací nejsou až tak značné jako v jiných odvětvích. Přesto pro nově vstupující firmy by úspory z rozsahu byly značnou překážkou. Pokud nově vzniklé firmy budou produkovat malé množství výrobků, důsledkem budou jednoznačně vyšší ceny než ceny již dlouho existujících firem, využívající úspor z rozsahu.
- ✓ *Kapitálová náročnost pro vstup do odvětví* – kapitálová náročnost pro výrobu matrací v porovnání s jinými typy výrobních odvětví je poměrně nízká. Avšak významnou roli zde hraje již určitá míra rizika zapříčiněna existencí firem poskytující tento produkt. Hrozbou vstupu do odvětví tak může být nesnadné získání klientely, vybudování si dobré image v očích zákazníků či stanovení cen na úrovni konkurenčních firem.
- ✓ *Přístup k distribučním kanálům* – přístup k potencionálním distribučním článkům je poměrně snadný.
- ✓ *Nezbytnost vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence apod.* – pro výrobu matrací není potřeba vlastnit licence, patenty ani speciální technologie. Bude-li však firma vlastnit určitou licenci nebo speciální technologii, může získat značnou konkurenční výhodu. Firma Jelínek - výroba nábytku s.r.o., vlastnila užitečný vzor právě na výrobu lamelových ortopedických matrací. Platnost vzoru však skončila v roce 2004. Od této doby již jedna firma začala produkovat obdobný výrobek.
- ✓ *Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků existující konkurence* – nejvýznamnějším konkurentem firmy Jelínek již byla zmíněná firma JMP. Výrobky této firmy jsou velmi podobné. Navíc firma JMP nabízí širší škálu matrací a produkty lze zakoupit prostřednictvím Internetu.
- ✓ *Vládní politika* – vláda neposkytuje žádné dotace ani podobná opatření v tomto odvětví.
- ✓ *Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle* – přístup k materiálům nutných pro výrobu matrací a energiím není nijak složitý. Dodavatelů těchto faktorů je na trhu dostatečné množství. Menší problémy mohou nastat při hledání schopné a kvalitní pracovní síly.

Bodové ohodnocení faktorů ovlivňujících hrozbu vstupu do odvětví zachycuje následující tabulka 3.10.

Tab. 3.10 Hrozba vstupu do odvětví

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (1 bod nejnižší, 9 bodů nejvyšší)	Průměrné odhady expertů za roky	
	2011	2013
Úspory z rozsahu	5	5
Kapitálová náročnost pro vstup do odvětví	6	6
Přístup k distribučním kanálům	8	8
Nezbytnost vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence apod.	9	9
Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků existující konkurence	7	7
Vládní politika	1	1
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	9	9
Celkem (z maxima 63 bodů)	45	45
Průměrný počet bodů (celkem/7)	6,4	6,4

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.6 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy

Souhrnné působení výše uvedených konkurenčních sil determinuje sílu konkurence v odvětví. Střetává-li se podnik s vysokou intenzitou všech faktorů, lze předpokládat nižší výnosnost. Současný stav ekonomiky v celém světě vykazuje převahu nabídky nad poptávkou, což charakterizuje vysokou míru konkurence ve většině odvětví. Všechny pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví zejména tím, že ovlivňují ceny, náklady a investiční náročnost firem.

Nejvýznamnější silou z provedené analýzy pro zvolený podnik se jeví hrozba vstupu do odvětví (průměrný počet bodů 6,4). Kapitálová náročnost pro vstup do odvětví je nízká, není zde podmínkou vlastnit know-how ani jiné patenty, licence a přístup ke zdrojům je poměrně snadný. Pomoc státních orgánů je v tomto odvětví téměř nulová. Všechna tato fakta zapříčiňují zvýšenou hrozbu pro vstup do odvětví výroby matrací. I přestože je vstup do odvětví snadný, podnik nevidí velkou hrozbu v podobě nově vstupujících firem. Výroba matrací se neřadí mezi přední atraktivní odvětví pro vstup. Avšak může se objevit výskyt zahraničních firem na tuzemském trhu.

Další silou s poměrně vyšší přidělenou hodnotou bodů je vyjednávací síla zákazníků (průměrný počet bodů 5,6). Zákazníci disponují určitou vyjednávací silou. Tlak kupujících se projeví zejména v ovlivňování výše cen. V dnešní době zákazníci usilují o co nejnižší ceny, vyhledávají zboží se slevou, neboli chtějí získat co nejvýhodnější podmínky nákupu. Kupující má možnost snadno volit mezi konkurenčními produkty. Už i matrace lze zakoupit prostřednictvím Internetu. Díky tomu lze během chvilky shlédnout nepřeberné množství matrací od různých dodavatelů a rozhodnout se o koupi, aniž by se zákazník střetl s dodavatelem osobně. Dle mého názoru je tento fakt pro firmy zakládající si na kvalitě a osobním přístupem k zákazníkovi velice negativním jevem. Při koupi by si měl každý kupující matraci vyzkoušet, lehnout si na ni a poradit se s prodávajícím. Zda lidé ztratí zájem o osobní kontakt s produktem a o rady prodejců před koupí, lze jen polemizovat.

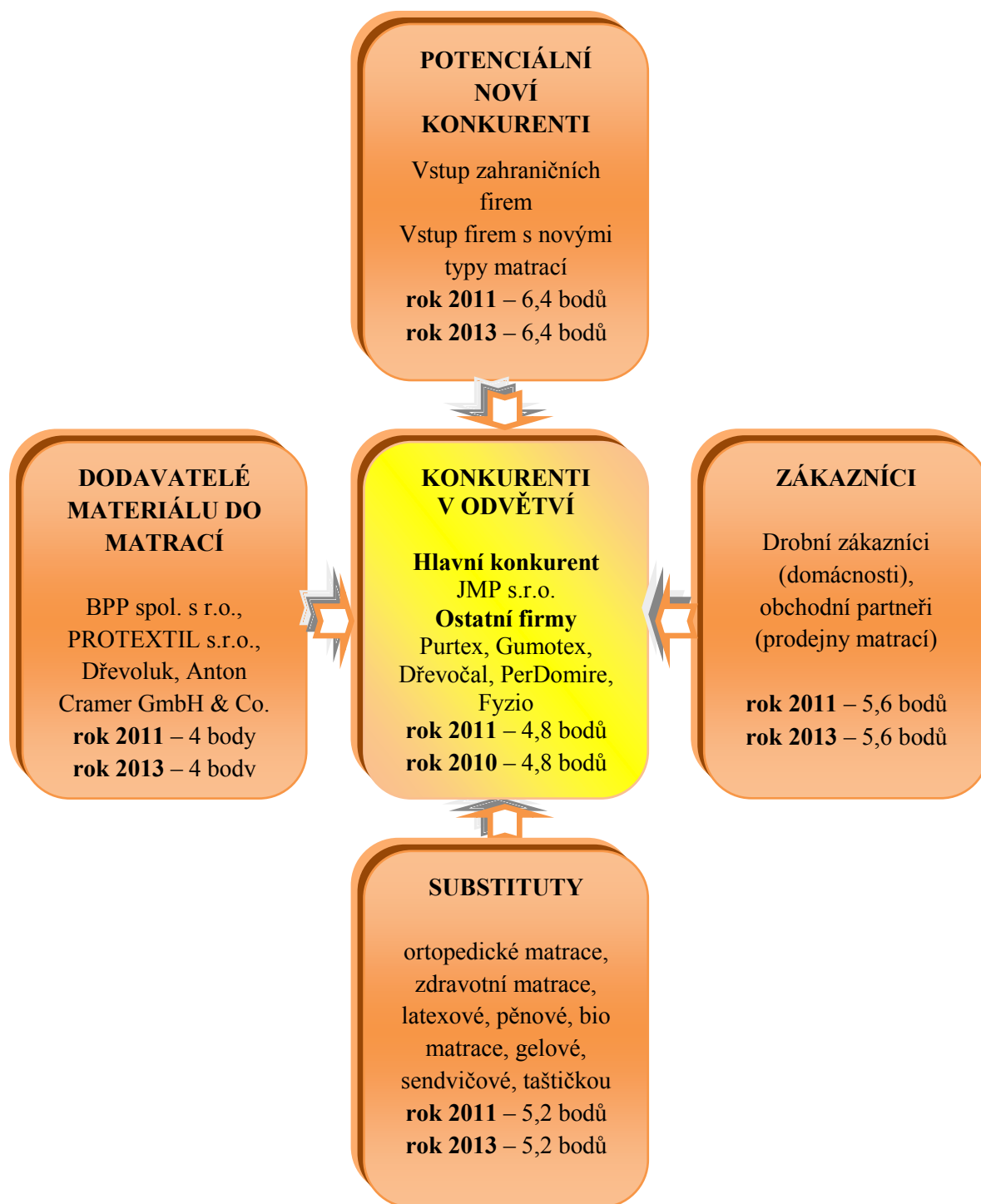
Substituty jsou další silou, která značně ovlivňuje výši cen v odvětví (průměrný počet získaných bodů 5,2). Stane-li se výrobek firmy dražším oproti konkurenčním výrobkům, kupující snadno přejde na substitut. Substitučních matrací se na trhu nachází spousta. Záleží na zákazníkovi, jaký výrobek hledá a kolik finančních prostředků je ochoten investovat do koupě. Nejbližšími substitučními výrobky jsou ortopedické matrace v nejrůznějších provedeních. Cenově se tyto typy matrací pohybují od 2500 Kč až po cca 20 000 Kč. Cenově zde rozhoduje zejména materiálové složení matrace. Objevují se materiály z bambusového vlákna, antibakteriální, materiály regulující tělesnou teplotu apod. I když hrozba substitutů nevykazuje dle analýzy vysoké ohodnocení, dle mého názoru substituční produkty vykazují jednu z největších hrozeb pro podnik.

Rivalita konkurenčních firem (průměrný počet dosažených bodů 4,8) v odvětví se dle daných faktorů nejeví nijak vysoká. Avšak z celkového hlediska bych zařadila rivalitu konkurenčních firem do předních příček. Konkurentů na trhu je poměrně hodně. Konečným zákazníkem se může stát relativně každý občan. Avšak zákazníci disponují odlišnými požadavky na matraci a vyhovět všem je relativně nemožné. Proto firmy, nabízející větší možnosti výběru matrací, disponují určitou výhodou. Kupující s nižšími příjmy bude hledat levnější produkty, kdežto zákazníci s vyššími příjmy budou pravděpodobně volit produkty dražší. Pokud výrobce nabízí zboží různých cenových relací, bude spíše vyhovovat většině zákazníků než firmy, které nabízejí pouze levnější či pouze dražší matrace. Dalším důležitým faktem v konkurenčním boji je diferenciací produktu. Odlišnost produktu by měla být taková, aby ji zákazníci vnímali jako pozitivum.

Vyjednávací síla dodavatelů dle výsledků provedené analýzy se jeví jako nejnižší (výsledný průběrný počet bodů 4). Tento fakt je zapříčiněn vysokým počtem dodavatelů materiálu do matrací. Firmy si tak volí nejvýhodnějšího dodavatele, který jim zajistí nízké náklady na vstupy a základní suroviny.

Tým odborníků firmy Jelínek – výroba nábytku s.r.o. udělil stejné bodové ohodnocení jak pro rok 2011 tak pro rok 2013. V blízké budoucnosti nevidí výrazné změny v celém odvětví. Grafickou podobu celkového shrnutí Porterovy analýzy zachycuje obrázek 3.2.

Obr. 3.2 Shrnutí Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Zmapování konkurenčních podnikatelských subjektů

Na trhu působí značné množství výrobců matrací. Všechny firmy se snaží vyhovět přáním a potřebám zákazníků a tak se objevují nejrůznější ortopedické matrace, bio matrace, antialergické matrace apod. Matrace se vyznačují inovovanými materiály. Jelikož dnešní společnost trpí nepřeborným počtem typů alergií, objevují se právě materiály proti těmto onemocněním (alergie, ekzémy apod.). Dalším faktem dnešní společnosti jsou narůstající problémy s bolestmi zad. Tato skutečnost je zapříčiněna především trávením spousty času u počítačů ať doma, ve škole nebo v kanceláři. Většina firem nabízí již vysoce kvalitní matrace, které zajistí správnou oporu těla pro lepší spánek.

Na mapě v příloze 11 je zachyceno šest stěžejních konkurentů firmy Jelínek vyrábějících matrace (Purtex, Gumotex, Dřevočal, PerDomire, Fyzio a JMP). Všechny firmy jsou významnými konkurenty. Avšak pouze jedna firma nabízí obdobný produkt jako je matrace SÁRA klasik. Jde o firmu JMP s.r.o., která sídlí v Praze, avšak sídlo pobočky se nachází v těsné blízkosti firmy Jelínek ve Valašském Meziříčí. Právě kvůli podobnosti výrobků byla pro srovnání cenových aspektů vybrána firma JMP s.r.o., viz tabulka 3.9.

Pro srovnání s matrací SÁRA klasik byl vyhledán podobný produkt a to matrace Valtý Excelent. Cena matrace je značně nižší u firmy Jelínek (6960 Kč) oproti JMP (8420 Kč). Obě firmy mají dlouholetou historii. Firma Jelínek – výroba nábytku s.r.o. vznikla v roce 1991, pouze o tři roky později vstoupila na trh firma JMP. Obě společnosti zahájily své podnikání ve městě Valašském Meziříčí. Výhodou firmy JMP je možnost zakoupení zboží na splátky. Při splátkovém prodeji si firma účtuje určitou výši zálohy (30-50 %). Má-li kupující vynaložit najednou částku vyšší, než 8000 Kč, zajistě tento způsob platby uvítá. Co se týká ceny za dopravu zboží, obě firmy poskytují velmi podobnou výši procenta z ceny objednávky spolu se vzdálenostními pásmy.

Konkurenční výhodou společnosti JMP je možnost zakoupení matrací prostřednictvím Internetu, kdežto u firmy Jelínek tento typ nákupu není možný. Firma Jelínek prozatím tento způsob prodeje nerealizovala. Další výhodou firmy JMP je širší nabídka sortimentu matrací a roštů. Firma Jelínek nedisponuje tak bohatou nabídkou matrací.

Tabulka 3.9 Srovnání cenových hledisek konkurenčních výrobků

Hodnoticí faktor	Firma	
	Jelínek-výroba nábytku s.r.o.	JMP s.r.o.
Produkt	Matrace SÁRA klasik – rozměr do 200 x 90 cm, roznášecí vrstva RUR pěna, výška matrace 15 cm, potah Bavlna, 60-80 kg	Matrace Valty Excelent – rozměr 200 x 90 cm, roznášecí vrstva pěna Celtex, výška matrace 7 cm, potah Medical (100% bavlna), 60 – 80 kg
Cena matrace (s DPH 20%)	6960 Kč	8420 Kč
Splátky	ne	ano
Nutnost zálohy předem	ne	Ano ve výši 30-50 %
Cena za dopravu	Do 20 km zdarma Do 100 km 2% z ceny objednávky Nad 100 km 3% z ceny objednávky (donáška do bytu + montáž 2% z ceny objednávky)	2% z ceny objednávky + vzdálenostní pásma

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Kalkulace nákladů matrace SÁRA klasik

Náklady matrace SÁRA klasik podnik stanovuje na základě kusovníku, který je k nahlédnutí umístěn v příloze 12. Vnitropodniková cena je propočtena pomocí individuální přírážkové kalkulace. Kalkulační vzorec je vložen do přílohy 13.

Vysoký podíl nákladů tvoří základní materiál. Nejvýznamnějšími položkami z materiálů vstupujících do matrace jsou bavlněný potah, PUR deska, lamela buková, PUR podélník. Výpočet výrobní režie se vztahuje k jednicovým mzdám, které tvoří rozvrhovou základnu. Správní a obchodní režie firmy se odvíjí od vlastních nákladů výroby. Po součtu vlastních nákladů výroby a obchodní a správní režie vznikají podniku úplné vlastní náklady výroby. K této položce firma připočítává určitou výši zisku, na základě tohoto kroku vzniká

doporučená maloobchodní cena. Při rozhodování o výši ceny firma zohledňuje konkurenční výši cen.

3.6 Realizace testu cenové citlivosti

Pro realizaci testu cenové citlivosti byl vytvořen dotazník se čtyřmi striktně stanovenými otázkami. Cenová škála obsahovala 37 položek, ze kterých mohl respondent volit svou odpověď. Test byl zaměřen na výrobek matrace SÁRA klasik, o které již výše byla řeč. Krajní hranice intervalu byly dány částkami 3000 Kč a 12000 Kč. Dotazník je vložen v příloze 14.

Byly osloveny dvě skupiny respondentů. První skupinu tvořili potencionální zákazníci firmy (široká veřejnost) a druhou skupinu tvořili již samotní zákazníci firmy Jelínek. Potencionálních zákazníků bylo osloveno přibližně 250, z toho návratnost byla 110 dotazníků. Procentuálně vyjádřena úspěšnost 44 %. U této skupiny obyvatel bylo využito osobního dotazování, elektronické pošty a serveru Vypnto.cz.

Dotazování zákazníků firmy bylo provedeno s pomocí firemní databáze zákazníků. Zasláno bylo 350 emailů, přičemž požadovaná návratnost byla obdobná jako u první skupiny a to 110 vyplněných testů. Tuto skupinu tvořili zákazníci, kteří již od firmy Jelínek – výroba nábytku s.r.o. v minulosti nakoupili určitý výrobek. Nemuselo se jednat přímo o matraci.

Cílem testu bylo zjistit, jak cenu produktu vnímá veřejnost, zda ji vnímá odlišně od zákazníků a porovnat cenové vnímání obou skupin respondentů. Jednotlivé kroky postupu a propočty jsou v přílohách 10 až 13.

3.6.1 Výsledky testu cenové citlivosti veřejnosti

Prvním průsečíkem, který z testu vyšel, je tzv. **neutrální cena – cenová nezaufatost** (průsečík „nízké“ a „vysoké“ ceny). Tento bod uvádí cenu, při které obdobný počet respondentů hodnotí výrobek jako „levný“ a stejný počet jako „drahý“. Veřejnost vnímá tuto cenu výrobku na úrovni **6000 Kč**. Tato hodnota determinuje přijatelnou cenu matrace SÁRA klasik. Postup výpočtu neutrální ceny a graf jsou vloženy v příloze 15.

Dalším bodem vyplývajícím z výsledků testu, je tzv. **optimální cena** (průsečík „příliš levné“ a „příliš drahé“ ceny). Dle odpovědí respondentů se tato cena vyskytla ve výši **5500 Kč**. V tomto bodě se stejný počet respondentů domnívá, že je výrobek již příliš levný a stejný počet respondentů, že je příliš drahý. Slovo "optimální" zde však nemá obvyklý význam. Vztahuje se k prožívání ceny respondentů, udává cenu, která u dotazovaných vyvolala nejméně připomínek. Grafická podoba tohoto bodu a postup jeho výpočtu se nachází v příloze 16.

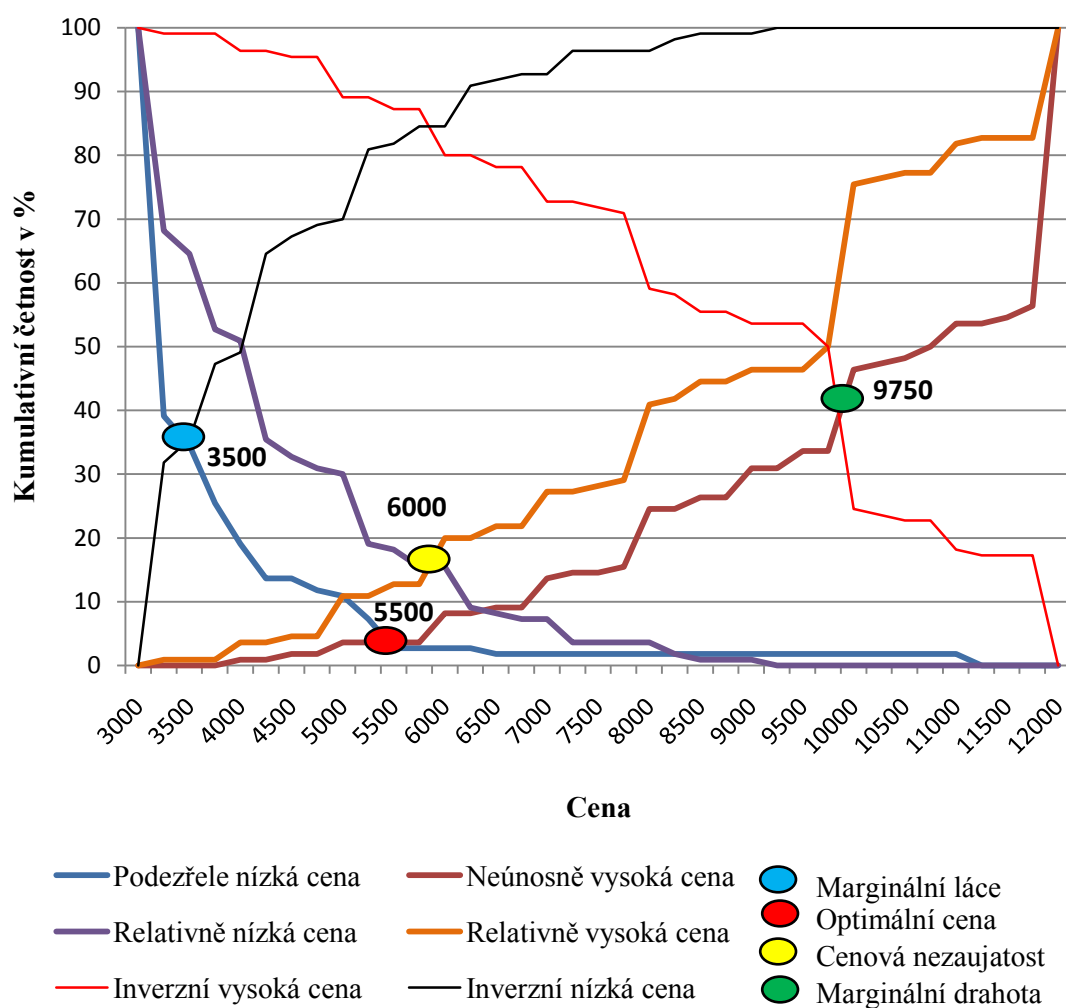
Dva výše uvedené body vymezují tzv. **interval nejlepší ceny = (5500 Kč; 6000 Kč)**. Úrovně cen pohybující se v tomto intervalu jsou vnímány veřejností jako nejpříjemnější pro výrobek matrace SÁRA klasik.

Dalším bodem, který z testu vyplývá, je tzv. **marginální láce** (průsečík „levné“ a „příliš levné“ ceny). Tento bod vymezuje takovou výši ceny, při níž počet respondentů vnímající výrobek jako „příliš levný“ začíná převažovat nad těmi, kteří jej vnímají stále ještě jako „levný“. Veřejnost marginální láci určila ve výši **3500 Kč**.

Opakem marginální láce je tzv. **marginální drahota** (průsečík křivek „drahé“ a „příliš drahé“ ceny). Lze říci, že tento bod vyjadřuje cenu, při níž stejný počet respondentů vnímajících výrobek jako „příliš drahý“ začíná převyšovat počet lidí, kteří jej vnímají pouze jako „drahý“. Dle veřejnosti je marginální drahota pro matraci při ceně **9750 Kč**.

Vytvořením intervalu z dvou výše uvedených bodů vzniká tzv. **interval přijatelných cen = (3500; 9750)**. Lze konstatovat, že jde o relativně bezpečný interval pro stanovení ceny matrace. Avšak je nutno mít na paměti, že čím dále se bude cena pohybovat od intervalu nejlepší ceny, bude se firma potýkat s určitou mírou rizika. Veškeré výsledky testu cenové citlivosti veřejnosti jsou zachyceny v následujícím grafu 3.3.

Obr. 3.3 Výsledky testu cenové citlivosti veřejnosti



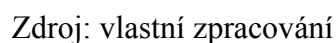
Zdroj: vlastní zpracování

3.6.2 Výsledky testu cenové citlivosti zákazníků

Z cenového vnímání zákazníků vyšla tzv. **cenová nezaufatost** pro výrobek matrace SÁRA klasik ve výši **5750 Kč**. Výpočty neutrální ceny a grafické znázornění je k nahlédnutí v příloze 17. Optimální cena přijatelná pro zákazníky vyšla z testu na úrovni **5500 Kč**. Výsledky jsou znázorněny v příloze 18. Na základě výsledků dvou předchozích bodů vyšel **interval nejlepší ceny** v úzkém rozmezí (**5500 Kč; 5750 Kč**).

Bod znázorňující **marginální láci** vnímanou zákazníky firmy se nachází ve výši **3250 Kč**. Naopak bod pro **marginální drahotu** zákazníci určili ve výši **9250 Kč**. Prostor

Obr. 3.4 Výsledky testu cenové citlivosti zákazníků



Celkové výsledky testů se lišily nepatrně. Překvapivě ceny vnímané zákazníky byly nižší než vnímané veřejností. Následující stručná tabulka 3.10 zachycuje srovnání výsledků.

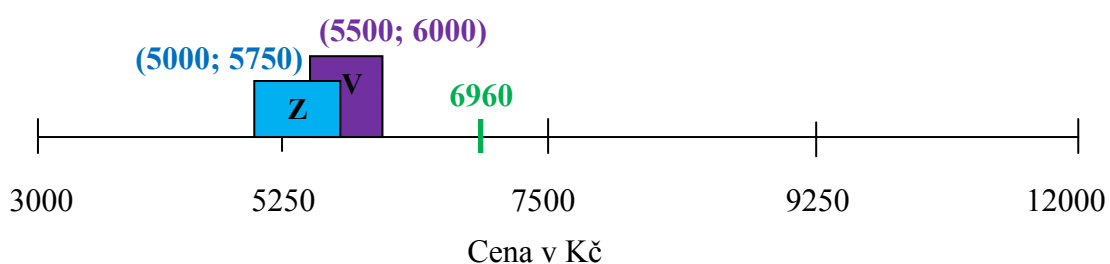
Tab. 3.10 Srovnání výsledků testu cenové citlivosti

	Veřejnost	Zákazníci
Optimální cena	5500	5000
Bod cenové nezáujatosti	6000	5750
Marginální láce	3500	3250
Marginální drahota	9750	9250

Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl mezi optimální cenou vnímanou zákazníky a veřejností je ve výši 500 Kč. Vyšší optimální cena vyšla ve prospěch veřejnosti. Bod cenové nezáujatosti stanovila na vyšší úrovni také veřejnost, i když pouze s nepatrným rozdílem 250 Kč. Intervaly nejlepších cen vnímaných obou skupin znázorňuje obrázek 3.5. Modrou barvou je znázorněn interval zákazníků, fialovou barvou interval veřejnosti. Zelený bod znázorňuje skutečnou cenu matrace. Lze vidět, že skutečná cena se liší od vnímané hodnoty jak zákazníků, tak veřejností. Zde nastává otázka, zda by respondenti hodnotili vyšší cenovou relaci, kdyby při vyplňování dotazníků měli možnost si výrobek vyzkoušet a vidět jej na vlastní oči.

Obr. 3.5 Intervaly nejlepších cen



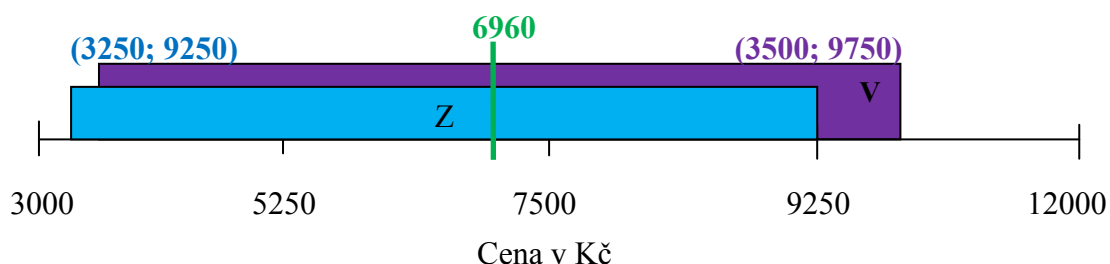
Zdroj: vlastní zpracování

Rozdíl mezi skutečnou cenou a horní mezí intervalu vnímaného zákazníky je 1210 Kč, kdežto u veřejnosti je tento rozdíl 960 Kč. Je patrné, že obě skupiny respondentů by uvítali nižší cenu matrace.

Body marginální láce i marginální drahota opět vyšly s vyšším cenovým vnímáním veřejnosti. V následujícím obrázku 3.6 jsou zachyceny intervaly přijatelných cen. Opět

modrou barvou znázorněn interval vnímaný zákazníky, fialovou barvou interval veřejností. Zeleně je znázorněna skutečná cena produktu. Z obrázku je vidět, že skutečná cena je součástí obou intervalů. Jelikož interval přijatelných cen znázorňuje relativně bezpečnou škálu pro stanovení ceny produktu, je dobře, že se zde skutečná cena nachází.

Obr. 3.6 Intervaly přijatelných cen



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem lze konstatovat, že obě skupiny dotazovaných hodnotily cenu produktu pod úrovní skutečné. Celkově vyšší cenové vnímání výrobku ortopedické lamelové matrace SÁRA klasik sejevilo u veřejnosti. Veřejnost nevěděla o výrobek, jaké firmy se jedná. Naopak zákazníci byli samozřejmě obeznámeni, že test je vyhotovován pro společnost Jelínek – výroba nábytku s.r.o., u které již zakoupili v minulosti nějaký produkt. Dalo se očekávat, že zákazníci znají celkovou úroveň firmy (vyšší ceny spojeny s kvalitou produktů, osobní přístup ke každému zákazníkovi) a tím budou volit i vyšší cenu matrace. Avšak se tak nestalo. Otázkou je, zda by se jednotlivé cenové body lišily s větším počtem dotazovaných respondentů nebo také s jinak stanovenou cenovou škálou. Jelikož současná ekonomická krize zasáhla téměř každého, je vysoce pravděpodobné, že respondenti upřednostňují nižší ceny zboží a často vyhledávají zboží ve slevách. Dalším faktem může být, že respondent již má postel s roštem. Tento typ kupujícího může primárně vyhledávat matraci bez zabudovaného roštu, přechází tak na substituční produkt.

3.6.4 Model 3C pro stanovení ceny

Dle výsledků testu cenové citlivosti a zhodnocení konkurenčních cen lze sestavit model 3C pro stanovení ceny viz obrázek 3.7. Vysoká cena je určena horní mezí intervalu (12 000 Kč) z testu cenové citlivosti. Cenové minimum (3243 Kč) determinují náklady na

matraci. Cena stanovena pod úrovní nákladů by firmě nepřinášela zisk. Tzv. orientační bod je stanoven na základně cen konkurentů (zde jde o konkurenční cenu firmy JPM). Cenový strop byl vypočten na základě testu cenové citlivosti a to jako průměr optimální ceny vnímané zákazníky a veřejností (5785 Kč).

Obr. 3.7 Model 3C pro stanovování cen



Zdroj: vlastní zpracování

Dle obrázku se cena firmy nachází mezi cenovým stropem (cenou vnímanou zákazníky) a orientačním bodem (cenou konkurenční firmy). Z pohledu konkurence má firma jelínek stanovenou cenu na nižší úrovni, tedy přijatelnější pro potenciálního zákazníka. Dá se říct, že cena ve výši 6960 Kč je konkurenceschopná, avšak pro zákazníky více přijatelná pod hranicí 6000 Kč.

4 Shrnutí

Společnost si zakládá na kvalitě práce a osobním přístupu k zákazníkům. Kusová výroba s velkým podílem lidské práce je úzce spojena se strategií trvale vysokých cen. Současná cenová strategie matrace SÁRA klasik je zaměřena na segment zákazníků upřednostňujících kvalitu výrobků spojenou s vyšší cenou. Pro stanovení cen matrací, firma využívá metodu tvorby cen orientovanou na náklady. Výši marže stanovuje s ohledem na ceny konkurentů.

Z Porterovy analýzy konkurenčních sil vyplynulo, že nevyšší hrozbou, které podnik čelí, jsou podniky nově vstupující do odvětví. Tento fakt zapříčinil bezbariérový vstup do odvětví. Nově vstupující konkurenti budou čelit značnému riziku v podobě získání poptávky po produkci a vybudování tržního podílu. Jelikož rivalita konkurenčních firem je velká, svou roli zde hrají také substituty a samotní zákazníci. Firma musí zákazníkovi nabídnout zboží odpovídající jeho požadavkům, což není zrovna jednoduché. Volnost zákaznickova výběru dodavatele matrací mu poskytuje určitou vyjednávací sílu. Nabídne-li konkurent levnější produkt, zákazník snadno přechází na substitut. Hodnoty všech hodnocených faktorů se nacházely v rozmezí od 4 do 6,4 bodů (na stupnici od 0 do 9 bodů). Lez vidět, že na základě zvolených charakteristik se ani jedna z uvedených pěti sil nejeví pro podnik jako velké ohrožení. Z hlediska ceny firma operuje s vyšší cenou matrací, kdežto konkurenční rivalové ve většině případů nabízejí zboží všech cenových relací. Získávají tak širší spektrum potencionálních zákazníků.

Dle výsledků testů cenové citlivosti se skutečná cena matrace nachází v zóně přijatelných cen. I přesto by respondenti uvítali nižší cenovou úroveň. Pokud by společnost stanovila cenu na úrovni požadovanou respondenty, pohybovala by se v intervalu (5750 Kč, 6000 Kč). Takto stanovená cena by odpovídala přibližně hodnotě, za kterou nyní firma poskytovala matrace se slevou. Je pravděpodobné, že prodejnost by se zvýšila, avšak na úkor tržeb (ziskovosti) společnosti.

5 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných poznatků z aplikační části jsou nyní uvedeny návrhy a doporučení. Při tvorbě doporučení jsem vycházela především z výsledků testu cenové citlivosti a provedené analýzy konkurenčního prostředí. Výsledkem této kapitoly jsou vlastní návrhy, které by měly přispět k efektivní tvorbě cen a růstu prodeje matrací.

5.1 Zvolená cenová strategie

Při zhodnocení strategie bych společnosti vytkla jedinou věc a to, že nemá jasné definovány cíle, kterých má být pomocí cenové strategie dosaženo. Cíle nejsou vymezeny dle metodiky SMART. Uvedený cíl „přežití“, doporučuji blíže specifikovat. Možné varianty definice cílů jsou následující:

- ✓ Udržení prodeje matrací v roce 2011 ve výši ks.
- ✓ Dosažení alespoň Kč tržeb z prodeje matrací v roce 2011.

Splnění obou těchto cílů může podpořit například kvalitní propagace firmy nebo vybudování internetového obchodu. Pokud firma bude provádět akce a slevy, musí o této skutečnosti dostatečně informovat veřejnost.

5.2 Realizace e-shopu

I když firma nad zavedením e-shopu uvažovala, zatím nebyl realizován. Dle mého názoru v dnešní době, kdy je Internet zdrojem informací a také jedním z prostředků pro nákup a prodej, se stává e-shop součástí konkurenceschopnosti podniku. I když samotná realizace bude pro společnost znamenat finanční výdaje navíc, může přispět ke zvýšení poptávky po produktech. U lidí se vytrácí zájem o návštěvy prodejen s nábytkem, vyzkoušení matrací, prohlédnutí barevnosti a odstínů nábytku atd. Proto bych firmě doporučila, aby svou myšlenku e-shopu dokončila. Prostřednictvím Internetu lze nalézt spoustu firem zabývajících se tvorbou elektronických obchodů. Jelikož firma má v provozu webové stránky (<http://www.jelinek.eu/>), již určitě s nějakou společností jednala. Pokud se stejná firma zabývá také e-shopy, může využít i těchto služeb. Příkladem firmy, která se zabývá tvorbou internetových prodejen je společnost Redenge (<http://www.redenge.cz/e-shop-reseni/>). Firma

s bohatou škálou referencí od známých společností jako je například NORDBLANC, Staropramen, Rock Point, Grossmann, Česká televize apod. nabízí nejrozumnější provedení e-shopů dle požadavků zákazníka. Navíc sídlí ve Valašském Meziříčí, tak jako společnost Jelínek – výroba nábytku s.r.o.. Jako nejideálnější řešení vidím zabudovat do stávajících webových stránek firmy e-shop. Potencionálním zákazníkům tak budou poskytnuty kompletní informace o firmě, produktech i cenách z jednoho místa.

5.3 Rozšíření sortimentu nebo inovace produktu

Většina konkurenčních firem nabízí široké portfolio matrací a roštů. Společnost Jelínek se zabývá také výrobou nábytku, proto nabídka matrací není tak velká jako u konkurentů. Je zde otázkou, zda by rozšíření sortimentu matrací bylo přínosem. Firma na trh dodává matrace ve vyšších cenových relacích, což nemusí být vyhovující pro všechny potenciační zákazníky. Jednou z možných alternativ by mohlo být rozšíření sortimentu o levnější typy matrací s cenovou úrovní od 3500 Kč do 5000 Kč. Tímto krokem by firma vytvořila prostor pro novou skupinu potenciačních zákazníků (kupující s nižšími příjmy).

Nechce-li firma upustit od vysokých cen spojených s kvalitou produktů, nabízí se možnost inovace stávajícího produktu nebo investice do vědy a výzkumu a prorazit na trh s novým typem matrace. Realizace těchto návrhů však nebude snadná, jelikož již po třech měsících nového roku hospodaření firma vykazuje ztrátu. Najít volné finanční prostředky bude zřejmě problematické.

5.4 Realizace testu cenové citlivosti v podnikových prodejnách

Dalším z mých návrhů je realizace testu cenové citlivosti přímo v podnikových specializovaných prodejnách. Test by se realizoval následovně. Na prodejně je k dispozici matrace, kterou potenciační zákazník při návštěvě obchodu vyzkouší. Prodávající mu poskytne veškeré informace o zboží a na základě osobního kontaktu s výrobkem by respondent odpověděl na čtyři dané otázky. Samozřejmostí je, že cena u vzorové matrace nebude uvedena. Jednotliví prodejci ze všech krajů by zaznamenávali odpovědi do počítačové nebo listinné podoby. Po získání dostatečného množství odpovědí by se provedlo vyhodnocení. Jednalo by se pravděpodobně o časově náročnější výzkum, ale mohl by přinést firmě zajímavé výsledky. Firma by zjistila, zda po vyzkoušení matrace a poskytnutí

informací, které respondent žádá, je vnímaná hodnota matrace vyšší než v mém realizovaném testu (kde měl respondent k dispozici pouze základní informace o matraci a obrázek pro lepší představu). Podrobnější analýza testu by ukázala, zda se cenové vnímání potencionálních zákazníků v jednotlivých krajích liší. Zároveň ukázka matrace potenciálnímu zákazníkovi je určitým marketingovým tahem a může přimět respondenta ke koupi produktu. Jestliže prodejce matraci kvalitně prezentuje, vytváří tak určitou formu reklamy. Výhodou výzkumu je finanční nenáročnost.

5.5 Vyřazení výrobku ze sortimentu

Na základě zjištěných poznatků o prodejnosti matrací se nabízí úvaha, zda pokračovat v jejich výrobě. I přestože firmě v počátcích svého působení na trhu přinášely lamelové matrace nejvyšší zisky s porovnáním s ostatními výrobky je nyní stav opačný. Hlavní příčinu spatřuji v existenci velkého počtu konkurenčních firem specializujících se úzce na výrobu matrací. Tyto firmy vyrábí široké spektrum matrací, zákazníci tak mají možnost bohatého výběru ve všech cenových relacích. Firma by měla zvážit, zda výroba těchto matrací je pro podnik přínosem v zisku a efektivnosti.

6 Závěr

Současné podnikatelské prostředí je charakteristické neustále měnícími se potřebami a požadavky zákazníků. Vlivem globalizace se projevuje intenzivnější rivalita konkurence. Je patrné, že na významu nabývá komplexní přístup k cenové tvorbě se zaměřením na cílové segmenty zákazníků. Všechny typy podniků by měly vnímat cenovou strategii jako důležitou součást celopodnikové strategie. Cenová strategie a taktika patří mezi jeden z nejvýznamnějších prvků při uspokojování přání a potřeb zákazníků. Správná volba cenové strategie hraje důležitou roli při dosahování základních podnikatelských cílů organizace.

Cílem práce bylo zhodnotit současnou cenovou strategii firmy Jelínek – výroba nábytku s.r.o.. Malý podnik s dlouholetou tradicí rodů Jelínků se potýká s důsledky ekonomické krize. Hořkost krize společnost silně pociťuje v poklesu prodeje ortopedických lamelových matrací. Matrace byly v počátcích rozvoje společnosti důležitým aspektem přinášejícím zisk. Z tohoto důvodu bylo zhodnocení cenové strategie realizováno u ortopedické lamelové matrace Sára klasik.

Kromě nepřesně definovaných cílů má firma přehled o své cenové strategii a zaměřuje se na výrobu kvalitních matrací, kde vysoké kvalitě odpovídá vyšší cena. Firma zná svou konkurenci a monitoruje jejich cenové relace. Konečnou výši ceny stanovuje dle metody tvorby cen orientované na náklady s ohledem na konkurenční ceny. Snahou společnosti je, aby cena byla konkurenceschopná, odpovídala kvalitě zboží a v neposlední řadě přijatelná pro zákazníka.

Ke zhodnocení konkurenčních vlivů v odvětví byla využita Porterova metoda pěti konkurenčních sil. Na základě téměř bezbariérového vstupu do odvětví se dle interpretovaných výsledů jeví jako nevyšší hrozba pro podnik vstup nových konkurentů. Vstup nových firem do tohoto odvětví, kde nabídka převyšuje poptávku, není až tak pravděpodobný. Dle mého názoru jsou pro firmu nejvyšší hrozbou konkurenti již působící v odvětví spolu se substitučními produkty. Ty nejvíce ovlivňují cenovou strategii firmy. Žádný z hodnocených faktorů nedosahoval vysokého bodového ohodnocení, lze proto usuzovat, že firma disponuje určitou výši konkurenčního potenciálu.

Pomocí testu cenové citlivosti bylo zjištěno, že obě skupiny dotazovaných respondentů vnímají hodnotu matrace pod úrovní skutečné ceny. Celkově vyšší cenu vnímá veřejnost. Je pravděpodobné, že spousta dotazovaných nemá povědomí o tom, jak matrace ve skutečnosti funguje a doposud se s tímto produktem nesetkali. To mohlo být jednou z příčin stanovení nižší ceny oproti skutečné. Vyšší ceny vyhledávají především lidé, kteří kladou důraz na kvalitu produktu. Tato skupina respondentů představuje pro firmu Jelínek potenciální zákazníky. Lze předpokládat, že cenové vnímání dotazovaných je v dnešní době hospodářské krize víceméně pesimistické. Lidé se snaží šetřit a vyhledávají zboží ve slevách a akcích. Tuto skutečnost firma silně pociťuje.

Na základě výsledných poznatků bylo doporučeno zavedení možnosti nákupu prostřednictvím Internetu. Realizace e-shopu by měla firmě poskytnout zvýšený prodej nejen u matrací a veškerého výrobního portfolia. Dalším doporučením je rozšíření nabídky sortimentu matrací v nižších cenových relacích. Tím by firma získala další potenciální zákazníky. Pokud však společnost nechce upustit od výroby kvalitních matrací s vyšší cenou, bylo navrženo, aby investovala do inovace výrobku. Pro porovnání s mými výsledky testu cenové citlivosti, navrhuji firmě realizovat test ve vlastních vnitropodnikových prodejnách. Na základě vyzkoušení matrace respondenty, by firma zjistila, zda a jak se liší cenové vnímání dotazovaných s mými výsledky. V neposlední řadě bylo firmě navrženo, aby zvážila, zda není výroba matrací již ztrátovou činností firmy.

Věřím, že majitelům společnosti výsledná zjištění cenové strategie firmy budou nápomocná při dalším rozhodování o cenách a cenových strategiích firmy.

Seznam použité literatury

A) Literární prameny

1. AMSTRONG, G; KOTLER, P. *Marketing: an introduction*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 502 s. ISBN 978-0-13-602113-1.
2. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, D.; MRUZKOVÁ, J. RATMANOVÁ, I. *Teorie nákladů a kalkulací: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.
4. GRUBLOVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Reporonis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JANOK, M.; OLÁH M. a kol. *Cenová strategie*. 1. vyd. Bratislava: MIKA-Conzult, 1996. 252 s. ISBN 80-967295-3-5.
7. KOLIČ, Pero. *Ceny*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006. 47 s.
8. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, P.; KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

11. KŘENOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
12. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-3.
13. LUKOSZOVÁ, X. *Cenová politika firmy*. 1. vyd. Ostrava: DTP & DESIGN, 1998. 74 s.
14. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
15. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
16. SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
18. ŠIMAN, J.; PETERA, J. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
19. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
20. WILCZKOVÁ, M. *Cenová strategie a taktika*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 178 s.

21. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 500 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

B) Elektronické publikace

22. Market Vision Research. *Van Westendorp: Price sensitivity meter* [online]. 2010 [cit. 2010-06-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.marketvisionresearch.com/pdf/Price%20Sensitivity%20Meter%202003.pdf>>.
23. FOUSEK, M. *Cenové prahy odhalují myšlení zákazníků. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě* [online]. 2004, 4. 11. 2004. [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW:<http://mam.ihned.cz/c4-10102470-15147950-107710_d-cenove-prahy-odhaluji-mysleni-zakazniku>.
24. VALENTOVÁ, I. *Cena jako marketingová hračka. Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě* [online]. 2005, 26. 1. 2005. [cit. 2011-01-20]. Dostupný z WWW:<http://mam.ihned.cz/109-15507680-on-test+cenov%E9+citlivosti-100000_d-d5>.

C) Internetové zdroje

25. <http://www.fyziomatrace.cz/> [cit. 2010-01-11]
26. <http://www.matrace-by-gumotex.cz/> [cit. 2010-01-14]
27. <http://www.jelinek.eu/> [cit. 2010-10-23]
28. <http://ley.cz/> [cit. 2010-12-10]
29. <http://matrace.purtex.cz/> [cit. 2011-01-10]
30. <http://www.loznice.cz/> [cit. 2011-01-12]
31. <http://www.perdormire.cz/> [cit. 2011-01-13]
32. <http://www.matrace-drevocal.cz/> [cit. 2011-01-16]

D) Firemní dokumentace

33. Jelínek – výroba nábytku s.r.o., Valašské Meziříčí. *Podnikatelský záměr*. 2009. 50 s.

Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Jelínek	Jelínek – výroba nábytku s.r.o.
Kč	korun českých
ks	kusů
např.	například
obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
SR	Slovenská republika
str.	strana
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2011

.....
Bc. Veronika Zamišková

Adresa trvalého pobytu studenta:

I. Šustaly 1088, 742 21 Kopřivnice

Seznam příloh

Příloha 1	Vyjádření ředitele společnosti o investici do nové provozovny
Příloha 2	Fotografie nových podnikových prostor financovaných z fondů EU
Příloha 3	Charakteristika ortopedické lamelové matrace
Příloha 4	Firemní kodex
Příloha 5	Ceník matrace SÁRA klasik
Příloha 6	Vyjednávací síla zákazníků
Příloha 7	Hrozba substitutů
Příloha 8	Vyjednávací síla dodavatelů
Příloha 9	Rivalita konkurenčních firem v odvětví
Příloha 10	Hrozba vstupu do odvětví
Příloha 11	Zamapování konkurenčních podniků
Příloha 12	Kusovník matrace SÁRA klasik
Příloha 13	Kalkulace nákladů, kalkulační vzorec
Příloha 14	Test cenové citlivosti, dotazník
Příloha 15	Test cenové citlivosti, vnímání veřejnosti, bod cenové nezaufatosti
Příloha 16	Test cenové citlivosti, vnímání veřejnosti, optimální cenový bod
Příloha 17	Test cenové citlivosti, vnímání zákazníků, bod cenové nezaufatosti
Příloha 18	Test cenové citlivosti, vnímání zákazníků, optimální cenový bod